

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID
TLEMCEN

Faculté des sciences économiques et de gestion et des sciences commerciales
Mémoire de magister en science de gestion
Option gestion des ressources humaine



Mémoire de magistère intitulé

**LA NÉGOCIATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE
CAS DE L'ENTREPRISE DES EAUX MINÉRALES « MANSOURAH »**

Présenté par :
MOSTAFA HASSAN

Encadré par :
Pr Chaib Baghdad

Membre du jury :

- Pr Ahmed BELBACHIR..... univ-de Tlemcenprésident.
- Pr Chaib BAGHDAD..... univ-de TlemcenEncadreur.
- Pr. Wassila LAACHACHI.....univ-de TlemcenExaminatrice.
- Dr. Lamia BENSMAINEuniv-de TlemcenExaminatrice

Année universitaire 2020-2021

LA NEGOCIATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE

CHAPITRE I : les relations sociales dans l'entreprise

Section 1 : lecture de différente approche de la négociation....

Section 2 : les sources de conflits dans l'entreprise.....

Chapitre II : les négociations sociales dans l'entreprise

Section I : les typologies de négociation.....

Section II : les différentes stratégies de négociation.....

Section III : les théories de la négociation et convention collective.....

Chapitre III : cas pratique (entreprise des eaux minérales-MANSOURAH)

Section I : historique et présentation de l'entreprise.....

Section II : méthodologie de traitement des résultats.....

Remerciements

Je remercie infiniment le seigneur Dieu tout-puissant pour de nombreuses grâces et inspirations reçues gratuitement

J'exprime ma profonde reconnaissance à monsieur **Chaib Baghdad**, professeur à l'université de Tlemcen pour ses conseils et qui m'a fait l'honneur d'examiner ce travail tout au long de sa préparation.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à monsieur le doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion **Mr Benladghem Fethi**, pour ses encouragements pour ma personne à réaliser ce mémoire

Mes remerciements vont à tous mes amis enseignants et étudiants, pour leur encouragement et leurs amitiés, et à ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire je cite **Mr. Abbas Abdelhafid**, et **Mr Benachenhou Sidi Mohamed**.

Un Spécial remerciement à **Madame Merabet Amina** pour son aide a la réalisation de la partie pratique.

Je ne manquerais pas de remercier mes enseignants, à leur tête **Mr Bendiabdellah Abdessalam**, et qui m'a transmis les connaissances acquises.

Pour finir, j'adresse mes remerciements aux membres du jury de l'université d'**ABOU BEKR BELKAID** de **Tlemcen**

Dédicace

Je dédie cet humble mémoire à toute personne ayant aidé dans l'élaboration de ce travail et qui sans leur contribution, la réalisation de ce travail aurait été presque impossible

A ma mere, source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifice, ta prière ta bénédiction m'ont été un grand recours tout au long de ma vie.

A la mémoire de mon père disparu trop tôt. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout-puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

A mon encadreur Mr Chaib Baghdad, pour m'avoir dirigé ce travail de recherche et m'avoir fait bénéficier de son expérience et de ses précieux conseils.

A toute l'équipe du laboratoire LARHMO, a leur tête, **Madame Laâchachi Wassila**

A toutes les personnes que j'aime.

MOSTAFA HASSAN

Introduction générale

L'entreprise est une entité qui a connu tant d'intérêt pour les économistes, son objectif est de créer les biens et les services, et qu'elle doit absorber le chômage et générer le développement social et matériel pour l'état et pour l'individu lui-même, ce dernier qui est le centre d'intérêt des chercheurs en gestion des ressources humaines ainsi le pivot de notre mémoire qui porte sur la négociation sociale dans l'entreprise algérienne.

Ce travailleur peut être un salarié ou employeur, tous les deux ont des sentiments des émotions, des frustrations et des satisfactions.

On s'intéresse sur la relation sociale entre ces deux individus (chacun dans son propre système qui pourra être le syndicat des travailleurs ou les syndicats des employeurs).

Dans un contexte spécifique qui est les lieux de travail, l'entreprise avec tous ses paradoxes et enjeux microéconomiques liés aux enjeux macroéconomiques

Donc les relations sociales essayent de résoudre le conflit d'intérêts économiques, les salariées veulent obtenir des meilleures rémunérations, de meilleures conditions de travail, et du côté de l'employeur, à augmenter les profits, la capacité de production.

Comment peut on rapproché ses deux intérêts si paradoxaux par objectif, pour ne pas tomber dans le dysfonctionnement dans son système qui est l'entreprise, et se rendre compte en même temps des limites établies par l'Etat (la législation du travail).

Et pour créer un rapprochement il faut communiquer, pour créer une plateforme d'entente entre les facteurs économiques humains et pour y arriver il faut identifier le dysfonctionnement et les centres d'intérêt

Donc pour inventer de nouveaux produits, pour vendre, pour conquérir de nouveaux marchés, pour faire face à la concurrence, il faut identifier l'existence de divergences d'intérêts dans une analyse organisationnelle de l'entreprise.

En essayant de voir comment les activités des relations sociales s'intègrent aux différents rôles, et à différentes fonctions dont est composée l'entreprise de façon à identifier les éventuels conflits du rôle (dont on tire les hypothèses l'existence de divergences d'intérêts dans la formulation d'objectifs d'entreprise A propos du déroulement du comportement dont on appelle le cadre opérationnel, l'objectif est d'assurer une « bonne performance » (chiffre d'affaires, part de marché, production qualités...), et maintenant « le calme sociale ».

Les comportements qui consistent à négliger les relations sociales pour consacrer toutes les ressources à la production tant qu'il n'y a pas de problèmes sociaux (rémunération, climat sociale, communication, performance, motivation)

Le comportement qui consiste à éviter les relations sociales pour minimiser les interférences et les contraintes qu'elles permettent de faire porter sur l'action

La situation est similaire, si on prend les relations sociales et l'on intègre aux rôles et objectifs dans un autre cadre qui est le cadre fonctionnel l'entreprise alors, l'efficacité du travail dépend de l'acceptation par la hiérarchie des conseils et des méthodes qu'ils cherchent à promouvoir toute interprétation et malvenue, elle est une perte d'efficacité qu'elle vienne des relations sociales ou d'ailleurs dont on aborde dans le deuxième chapitre qui est les sources des conflits

Notre préoccupation traverse cette recherche est de répondre à la problématique suivante :

Comment arriver à une entente et négociations sociales dans l'entreprise afin de résoudre les conflits entre les deux antagonistes (employés-employeurs) ?

Pour bien explorer notre problématique, il est important de la décomposer en

Questions subsidiaires :

- Quelles sont les différentes phases de conflit ?
- Quels sont les différents types de négociations ?
- Quelles sont les différentes stratégies de négociation ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses qui sont :

H1 : la bonne communication constitue le meilleur moyen pour résoudre les conflits par le biais de la négociation sociale

H2 : L'application de la législation permet la réalisation des conventions collective par le biais de la négociation sociale

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons eu le recours à diverses méthodes, consultation documentaire à travers des ouvrages, un entretien verbal réalisé avec le responsable des ressources humaines et le représentant syndical l'entreprise Mansourah des eaux minérales, des documents remis par l'entreprise ainsi le pacte social de l'entreprise (convention collective entre représentants des travailleurs et employeurs). Et aussi le questionnaire distribué auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise des eaux Minérales de Mansourah.

On peut citer quelques auteurs qui ont abordé ce thème

Christophe Dupont (1982)

Patrick Audebert lasrochas (2004)

Jean Daniel Reynaud (2005)

Michel Crozier (1980)

Erhard Friedberg. (1980)

Notre travail est partagé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : lecture des différentes approches de la négociation, où nous avons abordé les différentes approches de la négociation ; dans la première section en ayant une idée sur les relations sociales dans l'entreprise avec les apports théoriques des scientifiques dans la gestion sociale de l'entreprise, ainsi le rôle de chaque acteur dans l'organisation (état, représentant du personnel) ; dans la deuxième section nous avons parlé du conflit dans son aspect existentiel (sources, sa gestion les formes, et les mécanismes de prévention), dans l'entreprise les modalités de résolution avec une méthodologie narrative des modèles théoriques dans les conflits managériaux.

Pour le deuxième chapitre ; afin d'aborder la problématique, pour les conflits illustrés dans le premier chapitre il faut ramener des solutions institutionnelles des conflits la négociation sociale et ses limites dans ses différentes situations avec les différents acteurs de la négociation, qui adoptent des stratégies et techniques, où a développé quelque théorie de la négociation dans la deuxième section, la négociation bien qu'elle soit une activité vieille comme le monde, est en passe de devenir un outil de gestion pour les managers, dans ce mémoire on a apporté un éclairage sur la négociation sociale afin de tirer une lecture générale sur le mécanisme de la négociation sociale, comment se déroule, quel est le rôle de l'État quel sont les stratégies et tactiques et techniques.

Et la troisième section les théories de négociation où on cite les pionniers de la négociation sociale liée à la relation entre les différents acteurs dans l'entreprise

Qui aboutisse au final à une entente entre les deux parties antagonistes par un arrangement (convention collective).

En troisième chapitre on a mis en évidence la richesse de la législation du travail algérien qui régularise la revendication des représentants - du personnel en droit d'exercice syndical et modalité d'organisation des conventions collectives, lois de la législation du travail promulgués après 1990, en effet les relations professionnelles en Algérie, sont régies, à partir de 1990, par de nouvelles lois, celle-ci ne substitue aux dispositions de l'ordonnance portant gestion socialiste des entreprises et de la loi portant statut général du travailleur; ces lois (contractuel ; contrat de travail et convention collective) ;

Ainsi et rôle de l'inspection de travail comme un rôle arbitraire a veiller sur l'application de la loi

Et en deuxième section de ce chapitre on mais en public le pacte social (convention collective au sein de l'entreprise Mansourah des eaux minérales), que je qualifiais comme modèle réussit de là l'application de la législation sociale dans l'entreprise algérienne.

CHAPITRE 1

Lecture Des Différentes Approches De La Négociation

.

Introduction :

Les économistes s'intéressent à l'entreprise, et à son environnement externe, mais ici dans ce travail on s'intéresse surtout à la relation sociale ou le climat social, qui influence le sort de l'entreprise elle-même et sur le développement des compétences managériales.

Dans le cadre du changement structurel et organisationnel des entreprises et l'évolution du management qui prévoit les différentes difficultés rencontrées dans l'entreprise dans le domaine de gestion concurrence évolution technologique, social et juridique, les entreprises doivent s'adapter aux difficultés rencontrées dans un certain climat social

La complexité de l'entreprise du fait qu'une organisation ayant un climat social sans conflit, n'existe pas en réalité, mais de savoir et prévoir et même diriger, c'est ce que les scientifiques cherchent à mettre en place tel que l'apport juridique de l'entreprise.

Dans un champ conflictuel bien précis pour résoudre les problèmes et diminuer les coûts économiques d'éventuels conflits

Section I

Lecture de différentes approches de la négociation

1. définition des Relations sociales et frustration

Les relations sociales sont un ensemble de mécanismes, d'institutions et de procédures, un tissu de relations entre personnes, elles sont l'une des composantes du fonctionnement de l'entreprise considérée comme organisation, c'est la raison pour laquelle on évoque la théorie de Crozier et Friedberg (1977).

Toute relation, structurée par des personnes dans une organisation, elle devient prévisible semblable à un jeu dont les règles sont en parties données par l'environnement (la loi, l'entreprise) et en partie élaborées par les individus eux mêmes.

Si on veut connaître une organisation il faut étudier la structure formelle (règles et procédures) mais également la structure réelle créée par les membres de l'organisation.

On appelle problème d'organisation : tout problème qui concerne plusieurs personnes et qui n'est pas seulement technique. On considère, pratiquement chaque activité de chaque personne dans une entreprise est la solution d'un problème d'organisation mais les problèmes d'organisation sont complexes :

- ✓ Chaque entreprise est un cas particulier.
- ✓ Chaque problème dans certaine mesure est un problème particulier.
- ✓ Agir par la structure (l'autorité, les procédures, les règlements).

Celui qui ne tient pas compte des réalités, ou qui n'en tient pas compte de façon adéquate, risque d'être inefficace dans son action (rencontrer les résistances, ou bien dévier de son trajectoire).

Chaque action, optimale sur le plan technique, risque d'échouer sur des effets inattendus, ces effets sont parfois dus à une insuffisance de données de l'information, mais avant tout, et par-dessus tout, ils ont dû à une compréhension ou défectueuse des mécanismes concrets spécifiques à chaque situation. Alors que Michel Crozier et Ehard Friedberg (1977), appellent ces mécanismes concertés (jeux).

1.1. Intérêt, conviction et valeurs en relation sociales :

Les relations sociales sont le lieu d'un conflit d'intérêt économiques : les salariés veulent obtenir de meilleures rémunérations, de meilleures conditions de travail, mais accéder à ces demandes c'est, à court terme et vu du côté de l'entreprise, diminuer les profits, diminuer la capacité de production, consacrer des ressources et du temps de tous ses salariés.

Pour inventer de nouveaux produits, pour vendre, pour conquérir de nouveaux marchés, pour faire face à la concurrence, cette opposition d'intérêt est indéniable, mais elle n'est pas le seul élément de la situation.

Il faut identifier l'existence de divergences d'intérêts dans une analyse organisationnelle de l'entreprise en essayant de voir comment les activités de relations sociales s'intègrent aux différents rôles, aux différentes fonctions dont est composée l'entreprise de façon à identifier les éventuels conflits de rôle.

Au quelle niveau elles donnent naissance aux : rôle (cadre opérationnel, cadre fonctionnel, cadre personne).

1.1.1. Cadre opérationnel :

L'objectif est d'assurer une bonne « performance » (Chiffre d'affaire, part de marché, production, qualité), et le « calme sociale ».

Le comportement qui consiste à négliger les relations sociales pour consacrer toutes les ressources à la production.

Tant qu'il n'y a pas de problèmes sociaux : en vue a court terme, car les relations sociales, comme toute relation demande du temps.

Le comportement qui consiste à éviter les relations sociales pour minimiser les interférences et les contraintes qu'elles permettent faire porter sur l'action.

1.1.2. Cadre fonctionnel :

La situation est similaire, l'efficacité du travail dépend de l'acceptation par la hiérarchie des conseils et ses méthodes qu'ils cherchent à promouvoir¹.

Toutes interférence est malvenue, elle est une perte d'efficacité qu'elle vienne des relations sociales ou d'ailleurs.

1.1.3. Cadre personnel :

Il est un cadre fonctionnel qui s'occupe des rémunérations des classifications, des contrats de travail, de recrutement.

Il peut considérer les relations comme une source d'interférence qui est malvenue.

Le cadre personnel peut apparaître comme celui qui doit résoudre toutes les oppositions aux mieux pour le compte de l'entreprise. (Pourtant il est comme les ouvriers), placé dans des conditions dans lesquelles le maintien de son poids et sa fonction dans l'entreprise dépendent de la persistance et de l'importance des problèmes qu'il est chargé de régler.

Cette opposition peut l'amener à considérer comme désirable une situation qui associe le développement d'une capacité d'action, d'une tension sociale qui en rend nécessaire l'utilisation, et d'un monopole d'action (fondé sur la connaissance) du droit du travail ou le droit exclusif de négocier pour le compte de la direction générale, au sein d'un système bien que le résultat final ne soit pas

¹ Mintzberg, H. "The structuring of organizations prentice hall. 1979 éditions organisation, 1982.

nécessairement Optimal pour l'entreprise et pour les salariés , bien qu'il puisse être considéré comme intéressant par les représentants du personnel.

A l'opposition d'intérêt économiques, et l'opposition sur les valeurs s'ajoute, entre directions encadrement, représentants du personnel et salarié un contraste de culture, de mode de vie de langage de centres d'intérêts qui ne facilite pas la compréhension mutuelle et qui est parfois lui-même source d'apposition.

Crozier et Friedberg² ; Conjugue : chaque partenaire d'une relation de pouvoir cherche à rendre la situation supportable, à minimiser la gêne qui lui inflige l'autre, à influencer l'autre en tenant, comptes des règles formelles (lois, conventions collectives ...)

Utilisant le modèle Crozier, Friedberg : c'est ce comportement qui amène les partenaires, sur la base des règles formelles et de la structure qu'elles constituent, à élaborer leur propre « structure réelle », en élaborant une partie des règles du jeu que constituent leurs relations.

1.2. Autorité et relation sociales :

L'autorité est un mode de relation culturellement envasée, appris par les subordonnés et par le supérieur dès le début de sa vie dans l'entreprise³ et légitimé par la jurisprudence qui donne à l'employeur ou à son représentant le droit « de direction » de surveillance et de commandement vis-a-vis des salariés. La situation de frustration, où sont associés l'importance de l'enjeu et le sentiment d'impossibilité à obtenir une situation satisfaisante.

1.3. Incertitude, et relation sociale

Il existe en relation sociale d'autres problèmes que ceux créent par la divergence d'intérêts et de valeurs dont les relations sont un domaine d'activité ou l'incertitude est importante.

- ✓ Incertitude liée à la complexité de la réglementation du travail, et à la connaissance généralement modeste qu'en ont les cadres d'entreprise.
- ✓ Incertitude vis-à-vis des actions que peuvent vouloir mener ou auxquelles peuvent être conduits salariés et représentants du personnel.
- ✓ Incertitude vis-à-vis des réactions que peuvent susciter les décisions de l'entreprise ainsi les relations sociales est un domaine ou est présente⁴.
- ✓ La différence des intérêts, des opinions et des objectifs.

² Crozier et Friedberg : l'acteur et le système : 1977 – seuil.

³ Sainsaulieu, R : "l'identité du travail " presse de la fondation nationale des sciences politiques.

⁴ Cohen, M. Olsen J, March, J. 'problems, solutions, and the ambiguity of relevance" (1978) Universitats for laget.

- ✓ L'absence d'une « technique » qui permet de mener les relations sociales dans une certaine direction et de les gérer.

1.4. Conséquences de la frustration :

Dans le domaine des relations sociales, On peut avec Bion⁵ (1961) identifier les cinq conséquences possibles de la frustration

- L'agression
- La fuite
- La dépendance
- La contre dépendance
- L'association

-L'agression, est un comportement qui peut être dirigé par la personne qui est frustrée contre elle même et devenir alors une source de tension psychologique – interne « stress ».

Cette agression peut conduire l'entreprise à s'engager dans une voie qui risque de créer les conditions d'une escalade⁶ de laquelle il est difficile de revenir.

-la fuite, dans l'entreprise qui peut être concrétisée par un évitement de la relation, minimiser les contacts.

- La dépendance, l'acceptation sans discrimination de la volonté du partenaire : lorsqu'un négociateur « craque » après 15 heures de séance de négociations, quand une entreprise négocie à chaud dans un état d'impréparation.

- La Contre dépendance est le comportement qui consiste à rejeter en bloc tout ce que c'est fait, ou dit, et propose le partenaire par principe sans réfléchir ni chercher à discerner ce qu'il peut y avoir de bon.

-Par association. BION (1961) entend un mode d'interaction régulé entre les partenaires.

Un mode d'organisation de la relation, le fait même que les comités d'entreprise n'ont pas fonctionné comme il était prévu, montre que les partenaires ont pu utiliser la marge de manœuvre dont ils disposent pour faire d'éviter de façon substantielle l'organisation réelle de l'organisation formelle.

2. Gestion et relations sociales :

La gestion requiert :

⁵ Bion, W.R. « Experiences in groups » Basic Books, 1961

⁶ (Khan et Katz 1980): The social psychology of organizations Macgraw hill. 1966

- Des informations (qui proviennent de l'encadrement, des contacts avec les représentants du personnel, d'association professionnelles, des syndicats patronaux, des médias, l'administration, des publications professionnelles ...).
- Un mécanisme qui permette de détecter les problèmes.
- Des possibilités d'action (qui peuvent exiger des interventions coordonnées de différents membres de l'encadrement.
- Des objectifs, qui se traduisent par des critères d'évolution des situations de relations sociales dans les quelles l'entreprise se trouve.
- Dans l'économie il y a un objectif on gère l'entreprise selon cette objection de maximisation, Mais en matière de relation sociales il n'y a pas d'objectif « quand On a un problème on le résoudre ».
- Les relations sociales, n'est pas un travail, mais par ailleurs l'entreprise a une opposition de principe négative vis-a-vis de la négociation.
- la gestion du personnel est une activité fonctionnelle puissante et fortement charpentée, les délégués du personnel ne seront pas si la hiérarchie fait bien son travail.

Il n'existe pas d'objectif qui embrasse toutes les situations, à chaque niveau existent un certain nombre d'objectifs et de principe partiels, les objectifs à différent niveau, ne sont pas nécessairement cohérents, sont lacunaires.

- sont divers : peut avoir un syndicat réformiste au détriment des autres syndicats, mais aussi de la hiérarchie et des instances de représentation du personnel, ignorant ce qui vient des salariés hors du filtre syndical.

- Les objectifs de relation sociales sont donc divers, lacunaires et parfois contradictoires, mais Ont peut élaborés des méthodes de gestion des relations sociales : qui sont très souple et peuvent s'adapter

À la poursuite de la plupart des objectifs concrets, ces méthodes peuvent être utilisées :

- soit de façon coordonnée dans l'entreprise au sein de l'encadrement sous le contrôle et l'impulsion de la direction générale, de la direction du personnel, et éventuellement de la direction des relations sociales.

- Soit par chaque cadre à son niveau pour l'unité dont il est responsable (usine, atelier, région commerciale ...).

2.1. Méthode de gestion des relations sociales :

Ces méthodes sont utilisées par Une entreprise, très souple, toutes peuvent être Utilisées avec degré de précision, d'intensité, de régularité, qui doit être adapté à la nature du problème et au caractère éventuellement critique de la situation.

2.2. Les caractères flexibles et réglables des méthodes :

Dans la gestion des relations sociales, il est important de voir ses caractéristiques suivantes :

2.1.1. Imprévisibilité :

Un malaise, l'implantation d'un nouveau syndicat, un accident de travail sont des événements difficiles à prévoir, certains apparaissent de façon diffuse, lente sans qu'on y prête garde qu'ils sont détectés plutôt (les canaux de communication avec le personnel et ses représentants sont encore ouverts) d'autres apparaissent brusquement de façon imprévisible, peuvent marquer un tournant dans les relations sociales.

2.2.2. Gestion flexibles et réglables :

Les subordonnées de la direction, notamment l'encadrement ont un pouvoir informel important

- Sur la transmission des informations
- Sur l'interprétation des conséquences d'une action déterminée
- Sur l'exécution des décisions

La direction générale ne peut pas, obtenir toutes les informations nécessaires, elle est obligée de passer par des relais, seuls ses relais peuvent lui indiquer avec quelque fiabilité quel impact une décision ou un événement aura sur le « climat social » et les relations sociales.

Par ailleurs :

- Les revendications et les solutions qui y sont apportées sont fréquemment exprimées de façon quantitative parce qu'il est très difficile de faire autrement : c'est moins la quantité qui compte que « la qualité », et l'esprit qui préside à l'application de décision.

- ✓ La frustration de l'encadrement peut avoir pour origine une lacune dans l'un des domaines suivants :
- ✓ Connaissances, aptitudes, informations, soutien de la hiérarchie et la direction, la première Méthode est de gestion des relations sociales, à pour objectif de pallier les lacunes dans les premiers de ces domaines, et dans une certaine mesure.
- ✓ Réduire la frustration de l'encadrement n'est pas un objectif en soit, c'est un objectif intermédiaire qu'il est indispensable d'attendre pour mettre les cadres dans une position qui leur permette, psychologiquement, d'intervenir dans les relations sociales, notamment pour apporter des informations et mettre en œuvre des décisions, par ailleurs accroître la

compétence des cadres dans ce domaine, c'est aussi leur permettre de mieux gérer les aspects sociaux de leur propre activité.

Deux moyens peuvent être mis au service de cet objectif :

2.2.2.1. La formation :

L'entreprise envisage de traiter les thèmes suivants :

1. -Droit du travail : code du travail, convention collective applicable à l'entreprise, accord d'entreprise, règlement intérieurs, droit de la représentation du personnel.
2. Gestion du personnel : rémunération, évolution du personnel, carrières, formation, discipline, etc ...
3. Syndicalisme, histoire, structure, fonctionnement et position des syndicats, presse syndicale, syndicalisme dans l'entreprise.
4. Sciences des comportements et relations interpersonnelles : entraînement à l'entretien, au débat contradictoire, à la négociation à la conduite des réunions.

Dans les deux premiers domaines (droit du travail et gestion du personnel) la formation a pour d'objectif de permettre à l'encadrement de mieux maîtriser la « matière première » des relations sociales

- ✓ La formation au syndicat à pour but de permettre a chaque corps de mieux comprendre ses interlocuteurs, leurs langages, leur système de référence, leur mode de raisonnement.
- ✓ La formation comprend donc à la fois (droit de licenciement positions des confédérations syndicales ...).
- ✓ L'entreprise elle peut par exemple impliquer ses cadres des réunions avec les délégués du personnel, délégués syndicaux, donc se sont de méthodes de formation sur le tas.

2.2.2.2. Développer l'information ascendante et descendante :

A adapter l'information aux besoins : il est cependant des cas où on peut estimer qu'il existe dans l'entreprise une circulation d'informations

(Ascendantes ou descendantes) qui est insuffisante soit en qualité, soit en quantité, soit en rapidité.

Il peut qu'il y ait une négociation mal passée, parce qu'elle n'était pas préparée car les informations nécessaires sur les signes réelle de la tension sociale ne sont par prévenues à la direction.

Il faut adapter l'information aux besoins pour permettre à l'entreprise de gérer ses relations sociales de façon efficace, et notamment de détecter les problèmes, et d'avoir une connaissance suffisante des réalités du terrain pour élaborer des solutions viables.

- *Contenu de l'information :*

Il faut adapter l'information aux besoins, on ne peut donc spécifier le contenu de l'information qu'en fonction du contexte précis de l'entreprise ou de la partie d'entreprise par laquelle on se pose le problème.

Grille d'information : il faut que l'information ne soit pas trop désordonnée il faut structurées l'information (une grille d'information)

La liste de contrôle « check-list »

Grille de l'information :

- *Information descendante :*

- a) Réclamation des délégués du personnel, et réponses de la direction
- b) Information sur le fonctionnement du comité d'établissement sur les données fournis à ce dernier.
- c) Evolution des contacts, discussion, négociations avec les délégués syndicaux.
- d) Information externe (législation, région, branche).
- e) Information interne, événements, et évolutions dans d'autres services et d'autres établissements, évolution de la négociation dans l'entreprise.
- f) Rappels et complément d'information sur les points de gestion du personnel et le droit du travail susceptibles d'être l'objet de changement.

- *Information ascendante :*

- g) Qualité sociale de l'unité, climat, points d'accrochage et de tension
- h) Réactions aux mesures prises par la direction.
- i) Réactions possibles des salariés des représentants du personnel et du cadre aux mesures envisagées par la direction.
- j) Tout ce que le cadre peut vouloir transmettre par ailleurs.

Analyse de l'information au niveau de l'entreprise, l'insuffisance de l'organisation formelle des relations sociales (la répartition des tâches et des responsabilités) apparaît ici de façon flagrante pour paraphraser Mintzberg (1982).

2.2.2.3. Réunions formelles et informelles

Objectifs et contenus des réunions : coordonner les actions, transmettre des objectifs, élaborer des décisions viables, il s'agit donc d'un instrument de gestion qui doit être calibré en fonction des objectifs que l'entretien de relation interpersonnelles.

➤ *L'organisation formelle des relations sociales :*

L'organisation formelle des relations sociales peut être définie par ses deux éléments.

- La liste des activités à assurer et ses responsabilités
- La répartition du travail et des responsabilités
- Entre hiérarchiques et fonctionnels
- Entre les différents niveaux

Les relations sociales locales sont centrées autour des fonctionnements courant de la représentation du personnel.

Réunions avec les délégués du personnel, réunions du comité d'établissement et de ses commissions, fonctionnements des comités d'hygiène, de sécurité organisation des élections sociales.

➤ *Dans ce domaine la décision appartient au responsable hiérarchique de l'établissement :*

- Préparation des réunions : consultation des membres de l'encadrement concernés par les problèmes qui seront débattus
- Information sur les décisions prises et l'orientation des débats pour les membres de l'encadrement directement concerné.
- Implication de l'encadrement dans le fonctionnement des commissions du comité d'établissements (comme expert et représentant de l'employeur).
- L'organisation prend un certain nombre de responsabilité :
- Gérer les activités liées aux représentants du personnel
- Développer l'information sur l'évolution de la gestion du personnel et des relations sociales dans l'entreprise et son environnement, développer une base de données internes (répartition du personnel par âge, sexe, ancienneté, qualification ...) et externes (rémunération dans la branche de la région).
- Développer des propositions de la direction (périodique ou AdHoc) congés, durée du travail système de rémunération.
- Évaluer l'impact sur les relations sociales (économiques, organisation et gestion du personnel)
- Développer les prévisions des points de conflits et de difficultés
- Gérer l'activité de négociation
- Développer une estimation de l'impact des conflits.

3. Résumé de l'approche de Crozier et Friedberg (1977) :

La théorie des organisations de Crozier et Friedberg peut être exposée de façon très brève, sous la forme du raisonnement au 12 points

1. L'organisation formelle : composée de l'organigramme, des descriptions, de fonctions, des divers systèmes de communication de décision, d'information et de contrôle.
2. Les individus et les relations entre individus : chaque relation dispose d'une certaine Autonomie. Chaque individu à une stratégie chaque relation est une négociation l'organisation réelle est un ensemble de jeux de stratégie auquel les individus relativement autonomes apportent leur solution et qui sont articulés les uns aux autres.
3. Il faut comprendre comment fonctionnent réellement concrètement les individus et les relations entre individus.
4. Chaque individu à une stratégie : il utilise sa marge d'autonomie de façon active et structurée, en fonction de la perception qu'il a de sa situation.
5. Chaque relation entre individus est en partie codifiée par l'organisation formelle. Chaque relation reste fondamentalement une négociation entre acteurs relativement autonomes à laquelle ces derniers apportent leur solution concrète.
6. Il faut comprendre comme telles les relations qui marquent pour un individu son insertion dans l'organisation réelle c'est à dire dans les jeux.
7. Les jeux sont les mécanismes qui associe la liberté (jouer de façon différente, on peut même quitter le jeu) la contrainte (tout le monde ne peut pas jouer, il existe des règles du jeu dont le respect est sanctionné) et l'existence d'enjeux (le lieu détermine ce que les uns et les autres peuvent y mettre et en retirer). L'organisation réelle est un ensemble de jeux stratégique. Auquel des acteurs apportent leurs solution concrète, les jeux essentielles sont les jeux de pouvoir, c'est à dire les jeux constitués autour d'une maîtrise de Zones d'incertitude majeures spécifiques de la situation.
8. Les zones d'incertitudes, c'est à dire les principales sources de pouvoir, doivent être cherchées dans les domaines suivants : Communication interne, communication externe de l'entreprise, expertise d'information.
9. La relation entre un individu et chacun de ses partenaires, cette relation de pouvoir, d'échange et de coopération, est donc plus qu'un simple contact : c'est une négociation et un jeu de stratégie dans lequel chacun influence par son comportement ce que l'autre retire du jeu.
10. Cette négociation est structurée par le contexte dans la quel se trouvent les acteurs (les règles, les procédures, l'autorité).

11.9 - L'organisation réelles est un ensemble de jeux dans chacun des quels on trouve.

12.10 - La contrainte : c'est à dire les règles du jeu dont le non respect sanctionné.

13.11- L'autonomie partielle des joueurs.

14.12- Les enjeux, ce que les joueurs peuvent apporter le jeu et en retirer.

4. Le régulateur d'un système de relations sociales :⁷

Parler de la notion « système » ou « réseau » pour désigner la configuration sociologique que désignent les relations collectives de travail.

J. Dunlop : dans son approche, « un système de relation industrielles implique une unité et une cohérence interne. Un changement important d'un aspect du nouvel. Les positions et de nouveau règles au sein du système⁸, mais la question qui se pose : comment faire tenir ensemble de développement des procédures individualisées de représentation encore fondé sur le jeu des forces collectives.

Le système change dans ses manifestations, il demeure dans ses structures toute la question étant de savoir à partir de quel point de changement finit par le modifier dans son socle fondateur et lui confier une et lui confier une nouvelle nature : M.Crozier et E.Friedberg (1977), proposent la définition suivante : « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par les mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ».

Et J.D Reynaud⁹ : « définir un groupe social, ce n'est pas le fait d'être ensemble, la collectivité dont émanerait ensuite, comme d'une réalité transcendante les règles particulières à un domaine. C'est au contraire une finalité, une intention, une orientation d'autres ...un projet ».

Le système est formé de deux dimensions : la structuration des acteurs et des rôles, la régulation des relations.

La première partie : dimension est de structuration des acteurs et des rôles dans un ensemble tendant à la mise en cohérence.

Alors que la structuration commence toujours par la reconnaissance et la suscitation d'acteurs. La reconnaissance des associations professionnelles (syndicats) c'est donner le droit de coalition au nouveau champ des forces

⁷ Jaques le GOFF. « Droit du travail et société » édition P.U.R Presse universitaire de Rennes Pages 12-13

⁸J. D. REUNAUD : F EYRAUD C. Paradeise et J. Saglio éditions « les systèmes de relation professionnelles » ed CNRS 1990 pages : 29

⁹ J. D. REYNAUD : « le conflit, la négociation et la règle », octobre 1995, pages 91.

collectives, celle de la suscitation dans le cas des institutions représentative au sein de l'entreprise. La seule perspective est généralement rejetée par le patronat comme une incongruité. Dans les deux cas, l'espace social se structure autour de pôles dans le cadre d'une mission assignée, la défense, selon les modalités variées des intérêts de la collectivité des salariés comme telle d'action collective.

A l'employeur – la direction de l'entreprise, sur un mode monarchique ou obligatoire conformément au principe d'unité de direction.

Aux salariés : une capacité d'intervention dans les jeux de pouvoir car si la décision finale ne *se partage pas* : la gouvernance des entreprises n'exclut nullement l'association des salariés à son exercice selon des finalités multiples.

- Soit pour provoquer par les réclamations (d'un défaut d'application du droit) déléguée du personnel qui délecte dysfonctionnement et prévention à leur inflammation.
- Soit pour préparer un dialogue fortement institutionnalisé au sein d'instances conçues comme autant de contre pouvoirs distinctive à finalité de contrôle (comité d'entreprise représentant prud'homme. Délégués syndicaux.)
- Soit pour la partager au terme d'un processus de négociation conclu par un accord d'analysant entre les attentes des salariés exprimé sous fores de revendications et celles de l'entreprise.

« Aucun aspect de la vie de l'entreprise n'échappe, conçu sur le mode d'une complémentarité de l'entreprise¹⁰.

La vie quotidienne (délégués d'entreprise) et l'amélioration concertée des statuts des salaries (délégués syndicaux).

Il faut également noter la diversité des modes de positionnement de ces contrôles dans le rapport à l'environnement de l'entreprise.

Ils peuvent s'y une relation avec l'extérieur (les délégués et l'inspection du travail ou le réseau des rapports de fait entre les représentants syndiqués et leurs organes.

- *Les délégués syndicaux* ne peuvent se concevoir sans les constants échanges avec l'environnement autant d'un point de vue stratégique (maximisation de rapport de forces) que juridique (articulation) des accords avec les textes conventionnels d'un rang supérieur.
- *Si la structuration* du système social passe par la reconnaissance des acteurs et de leurs rôles respectifs elle appelle non moins un troisième moment, la définition de leur relation par la fixation de règles de jeu (c'est l'objet dans).

¹⁰ J.D. Reynaud : « le conflit. La négociation et la règle », Octobre 1995 P 91.

- *Plus le système est complexe plus les hommes sont libres*¹¹: mais plus les hommes sont libres plus le mode antérieur de gouvernement se Revel inadapté. Où l'on pensait règlement. On pense désormais réglementation multiforme mais selon une démarche d'arrangement à ajustement, correction, on à bientôt évaluation, *Mais on ne change pas la société par décret*¹².

4.1. Le Rôle de l'état :

4.1.1 : Stratégie¹³ :

Ce qui caractérise la vie économique et sociale c'est son extrême complexité, la multiplication des centres de décision, l'interdépendance des problèmes et l'état garant de l'intérêt général de définir les objectifs qui prennent en compte les enjeux de moyen et long terme, d'afficher les priorités d'élaborer les cadres d'action qui constituent pour les décisions des autres acteurs, donc l'état doit être capable d'élaborer de véritable décision stratégique.

4.1.2 : animateur¹⁴ :

A lui l'ordre des fins, la garantie d'un intérêt général dont l'exclusivité lui est pourtant disputée, à la société de prendre en main son propre destin, c'est une mutation.

Le lexique du pouvoir « gouvernance »¹⁵ forme de l'agir gouvernement au temps de la complexité tant au niveau de l'état que de l'entreprise.

La théorie de régulation à deux aspects, *la régulation conjointe et la régulation implicite la régulation conjoint, selon J.D. Reynaud (1995)*¹⁷. L'effort déménagement des relations sociales par l'élaboration concertée de règles d'activation du dialogue social.

4.2. Rôle et missions du délégué du personnel.

4.2.1. Régulation de contrôle :

Gestion exposée au cercle vicieux « bureaucratique » plus le contrôle s'accroît renforcé, le contrôle direct est dans le contexte actuel-contre performant.

¹¹ □ M. Crozier : quel changement pour la France « France-Forum Février 1983. P6

¹² Titre d'un ouvrage pour chez Grasset en 1979. M. Crozier.

¹³ C. BLANC « Pour un état stratégie, garant de l'intérêt générale » rapport de préparation du XI plan doc : Fr 1993. Pages : 65.

¹⁴ J. Dauzelot et P. Estèbe « l'état animateur, essai sur la politique la ville – esprit ».

¹⁵ P. CALME et A Taluant, l'état au cœur, le Maccano de la gouvernance DDB 1997 « gouvernance » thème d'un dossier la revue inter des se sociales Mars 1998.

¹⁶J.D. Reynaud : « le conflit. La négociation et la règle », Octobre 1995

4.2.2. Régulation autonome :

La marge de manœuvre reconnue par les salariés dans leur activité, c'est à dire trouver un compromis entre les acteurs en présence (partenaires sociaux, et l'état présent dans ce jeu ou double titre d'arbitre et de négociateur¹⁸.

Mais sa inclut toujours une partie informel « la formalisation d'une organisation n'est jamais que la partie visible de l'iceberg de sa régulation effective, Observe E. Friedberg. Celle-ci toujours produit d'un mixte où se mêlent prescriptions formelles et processus informels s'épaulant sur les uns les autres »¹⁹.

Comment prétendre entrer dans l'intelligence de la négociation collective sans avoir fait le détour par ses enjeux²⁰.

Le rôle des caractéristiques formelles d'une organisation n'est pas de déterminer directement des comportements mais de structurer des espaces de négociation et de jeux entre acteurs²¹.

D. Segrestin (1996)²² cherche à trouver une nature sociale de l'entreprise mais N. ALTER²³ souligne le rôle du *désordre* dans la constitution de cet ensemble.

Du même coup elle se dévoile comme le lieu d'un construit social à travers un processus permanent la recherche de l'équilibre par ajustement, réajustement des parties constitutives l'institution conduit à valoriser la dynamique sociale comme principe de changement et de constante adaptation au particularité internes comme l'environnement.

Chez Habermas (1987)²⁴ « nationalité communicationnelle qui contribue à l'édification du socle d'un vivre ensemble » de l'ordre, est d'accord avec Reynaud. J. D selon laquelle il faut « partir, non d'effet unifiant de l'institution mais compromis symbolisé par le contrat ».

¹⁸ Les règles du jeu A. Colin 1997 P 20.

¹⁹ E. Friedberg les quatre dimensions de l'action organisée » Revue Française de sociologie 1992. P537.

²⁰ CFA Supiot « déréglementations des relations de travail et auto réglementation de. » D.s Mars 1989.

²¹ E. Friedberg, « le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée », seuil. Coll. Point 1997, p 160.

²² Sociologie de l'entreprise A. Colin 1996.P15.

²³ Sociologie de l'entreprise et d'innovation P.U.F 1996.

²⁴ Pour une vue générale J.M. Ferry Habermas, l'éthique de la communication P.U.F 1987.

SECTION II

LES SOURCES DE CONFLITS DANS L'ENTREPRISE

1. Notion de conflit :

1.2. La naissance de conflit :

Les conflits naissent d'une volonté de contrôler le processus de l'activité ou de freiner pour prendre de la distance, et d'autres se montrant méfiants, voire hostiles, ces discordances touchent toutes les couches de la population, les rapports sociaux naissent de la volonté de revendications ou se révèle le véritable enjeu dans l'ordre social

1.2.1. Terminologie :

Le mot du conflit vient du latin « conflictus » (choc) lui-même, de « confligo » - (heurter ensemble) faire se rencontrer²⁵.

1.2.2. Concept :

Le concept de conflit est une multitude de significations, d'un individu à un autre mais aussi selon les disciplines (psychologies, anthropologie, sociologie, sciences politiques, gestion, Etc) la plupart de ces significations ont de fortes connotations négatives (conflit signifie alors des évidences, désordre, destruction irrationnalité, barbarie, agression, Etc), mais parfois ces dernières sont neutres, voire positives (telles que stimulation, croissance, clarification, Etc).

1.2.3. Conflit et compétition :

Il existe une certaine confusion entre le concept de conflit de compétition la compétition²⁶ est la recherche simultanée par deux ou plusieurs parties d'un même avantage d'un même objet et sans que l'une cherche nécessairement à nuire le concurrent.

- D'une part, qu'il y a des conflits exempts de compétition.
- D'autre part, qu'une compétition n'implique pas nécessairement la naissance d'un conflit.
- Il existe une zone commune (un point d'intersection) où conflit et compétition peuvent être confondus. C'est notamment dégénéré en conflit lorsque les perdants frustrés développent de la rancune de se mettent à se venger en cherchant à nuire à l'autre.

1.2.4. Conflit et coopération :

Beaucoup de praticiens considèrent la coopération comme étant, le contraire du conflit, les deux parties ou les deux concepts ne sont pas les points extrêmes d'un même continuum, mais se situent à deux niveaux différents.

²⁵ Pierre Goguelin « la psychologie dans les organisations (travaux pratiques) SEDES 1974.

²⁶ Robbins.S « managing organizational conflict » A Montraditional Approach.Engelwood cliffs (n. j) prentice hall. 1974. pages 27

Coopération ne signifie pas absence de conflit, ainsi le déroulement et le règlement des conflits ne garantissent pas nécessairement la coopération, tant comme la perte de coopération n'engendre pas automatiquement le conflit.

2. Définition de J.D Reynaud :

Selon J.D. Reynaud (1973) ; définit le conflit comme la divergence des intérêts, des prétentions et perspectives. L'illustration du constant par les salaires rares sont ceux qui dans une organisation s'estiment payer la hauteur de leur effort ou leurs mérites et il n'est pas de politique salariale qui n'engendre quelques frustrations, ces frustrations débouchent parfois sur des grèves mais heureusement cette issue relativement exceptionnelle²⁷.

Donc on peut définir le conflit comme une relation ou interaction antagoniste entre deux ou plusieurs personnes ou unité d'action qui ont les idées et qui ont les intérêts divergents, voire contradictoire dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leurs rapports.

Le terme conflit est une situation dans laquelle se trouve les individus ou les groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Il existe trois types de conflits qui entre cette définition générale :

2.1. Le conflit d'objectif :

Est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

2.2. Le conflit cognitif :

Est une situation dans laquelle des idées ou les pensées respectives les parties sont perçues comme incompatibles.

2.3. Le conflit affectif :

Est une situation dans laquelle les sentiments ou les émotions respectives des parties sont incompatibles c'est à dire les intéressés se fâchent mutuellement²⁸ et la répartition du pouvoir, elles peuvent permettre (des relations de travail) d'éclairer de ces mécanismes fondamentaux, c'est à dire le développement des droits, des obligations et des procédures.

3. L'existence d'un conflit :

On suppose en effet deux conditions apparemment opposées, d'une part, des acteurs, ou plus généralement des unités d'action délimitées par des frontières,

²⁷ J.D. Reynaud : « Sociologie des conflits du travail » P.U.F 1982.

²⁸ Hellriegel. Slocum, Woodman « Traduit par Michel Truchan – saporta “management des organisations” de boeck – wesmael, S.A 1993 – bruxelles. Page 498.

qui ne peuvent donc être des forces purement abstraites, de l'autre d'un système²⁹. Une interdépendance de ces unités qui constituent l'élément d'un système

3.1. Le conflit Dans l'entreprise :

Les conflits sociaux collectifs occupent évitement le devant de la scène. Mais ces conflits ne sont que les conséquences visibles et brutales d'une multitude de conflits qui se déroulent dans l'entreprise à tous les niveaux et pour toutes les raisons³⁰.

En effet chaque individu ou groupe dispose de valeurs, normes, convictions, croyances, qui le guident, il a aussi des besoins multiples et chaque fois qu'il entre en contact avec d'autre individus ou groupe, son code de conduite et ses besoins sont confrontés à cause des autres.

Dès lors des risques d'apparition des situations conflictuelles existent et le conflit apparaît dans l'entreprise comme une manifestation de l'inadéquation des objectifs des salariés avec ceux de l'employeur, qui dans le cadre d'une relation de travail subordonnée, s'exprimerait par un rejet de la logique de l'organisation par les salariés alors qu'au sein des entreprises, on parle du « mécontentement des salariés » ou « Différend », « Litige », « Malaise », « Tension », « Contentieux », « Désaccord », « Divergence »³¹.

3.2. Le conflit du travail :

Les conflits entre employeurs et salariés nourri le débat sur la légitimité du conflit. Débat de doctrine sur les droits et les moyens de l'action immédiate, mais aussi sur les perspectives à long terme.

Les relations de travail restent aujourd'hui, dans les sociétés développées, des points sensibles même critiques, pour la répartition des fruits de la production pour le partage de décision³².

3.2.1. L'influence positive du conflit :

Le conflit peut avoir une influence positive, la naissance ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème de l'organisation et permet à un changement plus acceptable et l'introduction intentionnelle d'un conflit dans le processus de prise de décision peut être bénéfique avant d'arriver à un accord, il faut établir plusieurs solutions possibles.

²⁹ Encyclopédie Universalise, S.A France 1997.

³⁰ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». Entreprise moderne d'édition ESF.

³¹ Lanani op. Cité pages 22

³² LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction de RH », revue Algérienne du travail 22/1998.

3.2.2. L'influence négative du conflit :

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives et détourner certains efforts de leur but. A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

Le conflit peut aussi affecter négativement le bien-être psychologique des employés, le conflit peut engendrer des tensions et de l'anxiété s'il se prolonge pendant un certain temps, le conflit peut rendre difficile l'établissement de rapport de solidarité et de confiance, l'apparition de conflits et de rivalités graves dans des secteurs où il faudrait que les employés coopèrent entre eux semble affecter négativement les résultats obtenus par l'organisation³³.

4. Le terrain du conflit :

4.1. L'homme dans sa bulle :

Depuis que l'humanité a délaissé l'élevage et l'agriculture pour entrer dans une civilisation industrielle urbaine et technologique, la nature du réseau de relations indispensables.

Tableau 1.1. L'homme dans sa bulle

De vivre	De pouvoir	De savoir	De devenir	D'être avec
- La nourriture	- Le sentiment de l'utilité	- Une foi, des	- une espérance	- Des échanges intellectuels
- Le logement	- La liberté d'agir	Croyances	- un avenir ouvert	- de la considération
- L'habillement	- La responsabilité dans l'action	- des connaissances de l'expérience	- du perfectionnement	- de l'estime de l'amitié
- Le pouvoir d'achat	- L'exercice d'une influence	- la capacité de s'exprimer	- une descendance	- une famille
	- Un statut une autorité	- des informations	- des économies	- une appartenance
		- des règles de conduite		

Source³⁴ : Hellriegel

4.2. Le lieu :

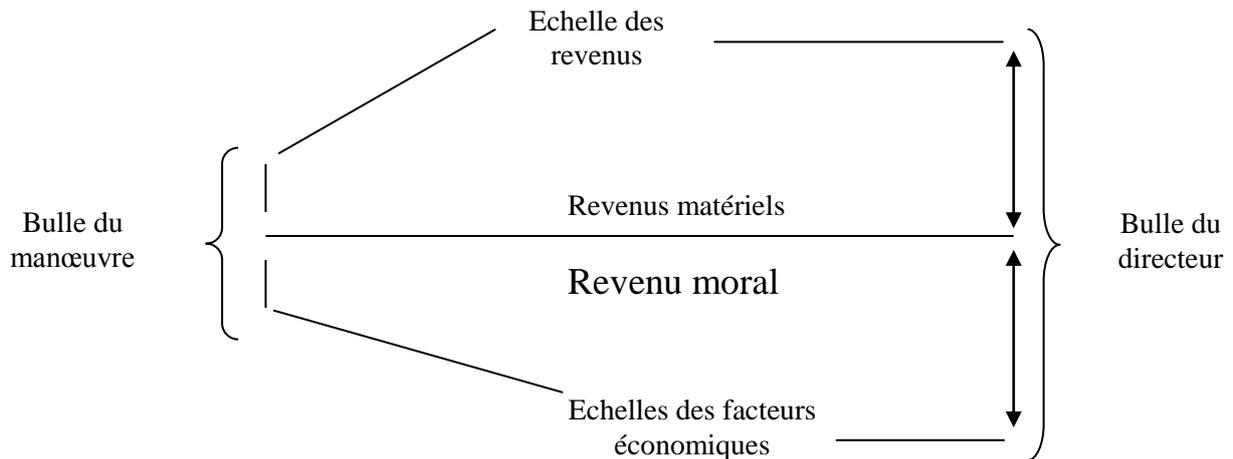
L'entreprise est le lieu privilégié du conflit, car c'est particulièrement dans l'entreprise que nous venons construire nos bulles. C'est à dire que nous venons de chercher non seulement la capacité d'acheter de biens matériels, mais des relations, du pouvoir, de l'information, le travail est perçu fondamentalement comme le moyen de gagner sa vie.

³³ Don Hellriegel : « Management des organisations » De Boeck 2eme édition P 499.

³⁴ Hellriegel : « Management des organisations » De Boeck 2 eme édition P 500.

C'est une comparaison signifiante de comparer par exemple la condition du directeur (la bulle) avec tout ce qu'elle emporte de satisfaction intellectuelle de relation, de pouvoir de connaissances de responsabilité, et celle du manœuvre avec tout ce qu'elle comporte de frustrations, d'ennui, de bruit, d'irresponsabilité, de dégoût de soi³⁵.

Figure1.1: le lieu de la bulle



Source: Michel Fustier³⁶

4.3. Le champ du conflit :

4.3.1. L'analyse statique : De Kurt Lewin (1890 – 1947) :

La forme la plus simple du conflit est celle qui place un acteur entre deux stimulations s'équilibrent où se contrarient. On peut distinguer quatre types principaux de situations conflictuelles.

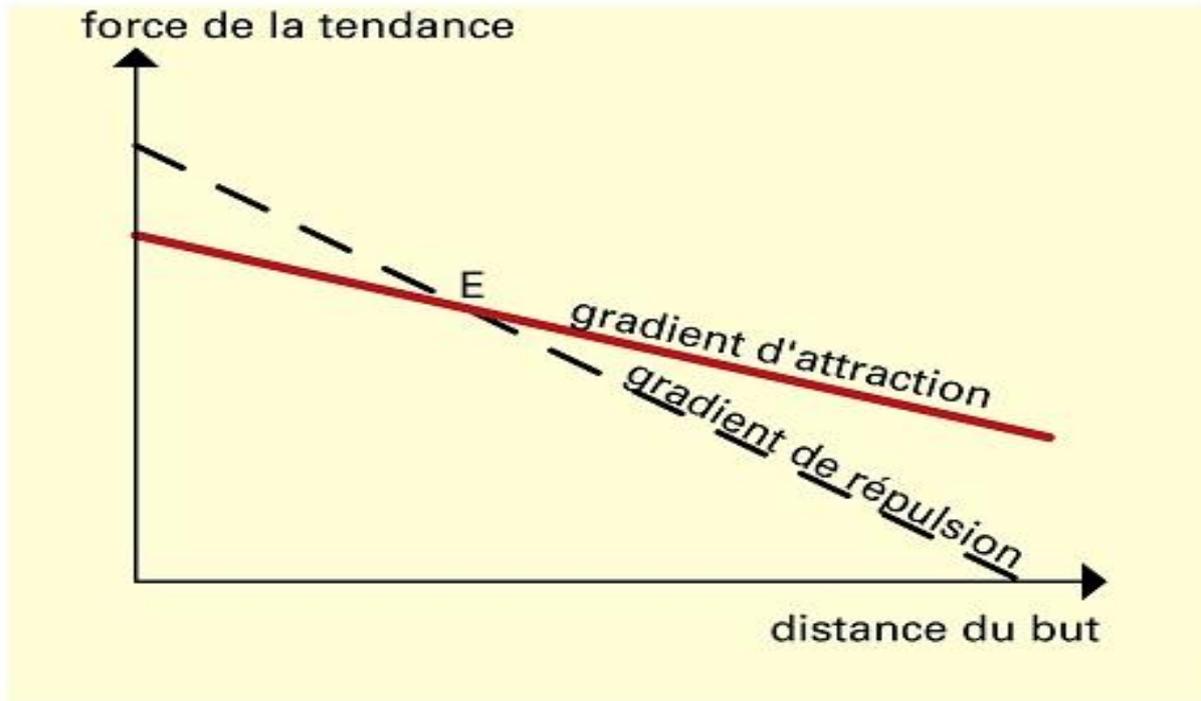
- Le type attraction : équilibre extrêmement instable puisque le plus léger mouvement accroît une des forces d'attraction et diminue l'autre, ce qui engage un processus irréversible mettant fin au conflit.
- Le type attraction-répulsion : plus l'acteur s'approche du but qui l'attire, plus il est repoussé par une stimulation négative, par un coût de plus grand que la tâche.
- Le type répulsion-répulsion : exerce une pression encore plus forte sur l'acteur le résultat est souvent d'explosion agressive puis qu'il ne peut résoudre la situation conflictuelle où in se trouve.

³⁵ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». EME, 1993.

³⁶ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». EME, 1993.

- Le type de double attraction-répulsion : est le plus complexe. L'acteur se trouve placé entre deux buts qui l'attirent et le repoussent également.

Figure 1.2 : attraction-répulsion



Attraction-répulsion
 Gradient de répulsion et d'attraction.
 ©Encyclopédie Universalis France

Source³⁷ : www.universalis.fr

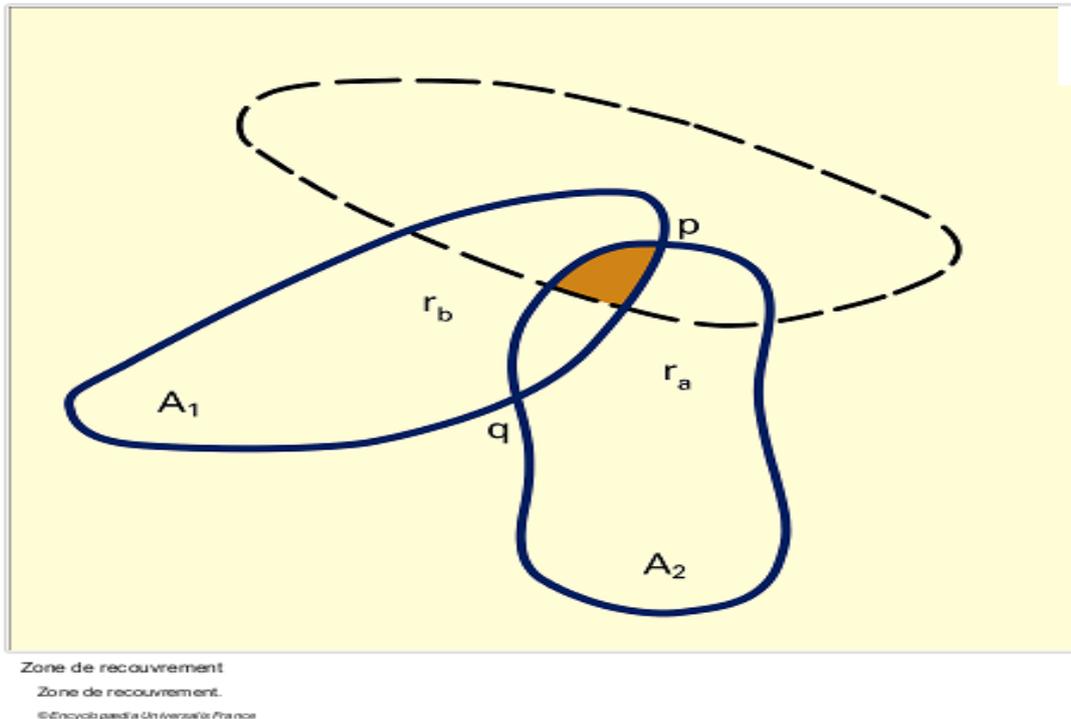
Il existe donc un point (E) d'équilibre. Si l'acteur s'approche trop du but, les forces de répulsion, croissant plus vite que les forces d'attraction, le renvoient vers ce point. Souvent, l'acteur parvient à modifier la hauteur de l'une de ces lignes, en particulier à élever celle qui définit le gradient d'attraction et à baisser l'auteur. Le point d'équilibre est alors déplacé, la différence entre ces deux gradients s'explique par le fait que l'attraction est un besoin dont la force de l'acteur lui-même. Tandis que la répulsion provient de l'objet et par conséquent croît plus fortement à mesure que la distance de l'acteur à l'objet diminue.

³⁷ <https://www.universalis.fr/media/V060342/>

4.3.2. L'analyse statique de Kemeth E. Boulding :

Ces analyses permettent d'aborder la notion plus complexe de champ conflictuelle, défini par les rapports entre plusieurs acteurs ; il parle lui aussi de l'acteur, représenté comme une unité de comportement (individuelle ou collective, peu importe) cherchant à se placer dans la meilleure situation possible à l'intérieur de certaines frontières.

Figure 1.3: L'analyse statique de Kemeth



Source³⁸ : www.universalis.fr

On a tracé dans la Figure 2 les limites de l'action possible d'une part de A_1 d'autre part A_2 et indiqué en pointillé les limites à l'intérieur des quelles il est impossible que les deux acteurs se trouvent simultanément, l'aire du conflit est donc ici **e b p r a**, le conflit ne se forme que si les lignes réunissent les points du champ possible les plus fortement valorisés pour les acteurs passent dans cette zone³⁹.

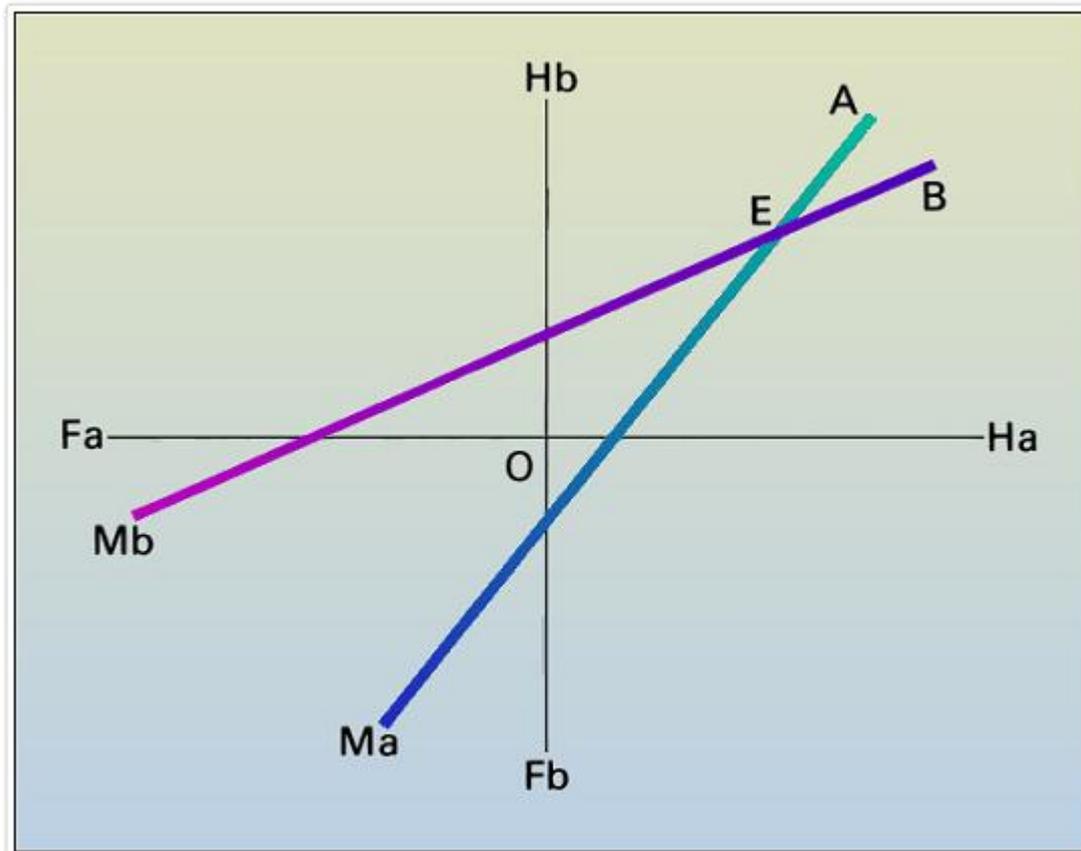
³⁸ <https://www.universalis.fr/media/V060343A/>

³⁹ Encyclopædia Universalis 1997. France S.A.

4.3.3. L'analyse dynamique :

L'analyse dynamique interactions, c'est à dire les réactions de l'acteur B au mouvement de l'acteur A. et inversement l'ensemble de ces réactions forme un processus on trouve d'abord deux axes orthogonaux.

Figure 1.4: l'analyse dynamique



Analyse dynamique

© Encyclopædia Universalis France

Figure 3⁴⁰ : www.universalis.fr

Cette figure représente les attitudes de **A** à l'égard de **B**, qui vont des attitudes favorables aux attitudes hostiles en passant par la neutralité, et l'auteur les attitudes de **B** à l'égard de **A**, définies de la même manière.

On place ensuite la courbe **Ma** a **A**, qui indique le degré d'hostilité ou d'amitié de **A** à l'égard de **B** pour chaque valeur des attitudes de celui-ci, la courbe **M/B** indique de même la variation des attitudes de **B** envers **A** en fonction des attitudes de **A** envers **B**, ces deux courbes se rencontrent en un point d'équilibre **E**. il n'est pas difficile de montrer que si l'un des acteurs manifeste, à

⁴⁰ <https://www.universalis.fr/media/V060343C/>

un moment donné, une hostilité trop forte faible à l'égard de son adversaire, un jeu de forces tend à le ramener au point **E**, qui est donc un point d'équilibre stable⁴¹.

5. Les formes du conflit :

5.1. Selon les contraires⁴² :

5.1.1. Les conflits individuels :

Qui opposent quelques personnes ou quelques les petits groupes de personnes les unes avec les autres, qui concerne l'ensemble d'un atelier ou d'une entreprise.

5.1.2. Les conflits à égal et conflit amont aval :

Le premier au même niveau (frère à frère), le deuxième qui suit l'hierarchie (père contre fils).

5.1.3. Les conflits idéologiquement neutres :

Les adversaires ne sont séparés que par ce qui fait l'objet de la contestation, et le conflit qui repassent sur une opposition idéologique, fondés souvent sur différences classes.

5.1.4. Les conflits spontanés et les conflits volontaires :

Le premier qui éclate ici, sans que la personne les ait prévus ou les ait organisés, le second : qui son le fruit d'une manœuvre délibérée.

5.1.5. Les conflits constructeurs et conflits destructeurs :

Tableau 1. 2 : les conflits constructeurs et conflits destructeurs

Conflit constructif	Conflit destructif
<ul style="list-style-type: none"> - Fait surgir des énergies. - Mobilise des énergies. - Intensifie les communications. - Permet d'aplanir des tensions et de réduire le stress. - Renforce les liens entre ceux qui sont du même côté. - Permet de se développer et de grandir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détourne de l'énergie d'activité plus importante. - Sape la morale et renforce l'image négative de soi. - Augmente la cohésion du groupe et réduit la coopération entre groupes. - Accentue les différences qui séparent les antagonistes. - Produit des comportements irresponsables et regrettables.

Source⁴³ : Alexander Uwanungu

⁴¹ Encycloppodia Universalis 1997. France S.A. 1997.

⁴² Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». EME.

⁴³ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

5.1.6. Les conflits d'être et les conflits d'avoir⁴⁴ :

Le premier dans le quelle intervient tous les problèmes de qualité de la vie, et le second intervient essentiellement préoccupés du partage des ressources.

Classification selon la nature des conflits : orientée vers l'action, les litiges peuvent porter sur :

- Les faits : chacun perçoit les mêmes faits de façon différente et donne interprétation.
- Sur les causes : on est d'accord sur un phénomène mais chacun n'en donne pas les mêmes explications.
- Sur les buts : le désaccord porte sur l'objectif à atteindre.
- Sur les méthodes : on est d'accord sur le but, mais la stratégie ou la tactique différente.

5.2. Conflits latents et ouverts⁴⁵ :

Dans un conflit latent, les parties qui s'opposent ne ressortent pas ouvertement à des actes mutuellement nuisibles parce qu'elles sont inhibées par des barrières :

5.2.1. Barrières internes :

Les habitants de « bon voisinage », la peur devant l'autre, ou des valeurs positives.

5.2.2. Barrière externe :

Comme des tabous ou des normes, on encore des obstacles physiques.

Ces inhibitions qui amènent les protagonistes à étouffer et camoufler le conflit le plus longtemps possible sont d'autant plus forte, mais cette maintenance ne tient pas beaucoup, pour apparaître des manifestations des situations tels que :

- L'absentéisme : il s'agit du symptôme d'un malaise dans la relation de travail si des salariés s'absentent de façon (non planifiés)
- La passivité au travail : rendement en de ça des normes établies par l'employeur (une absence d'implication dans le travail)⁴⁶.
- Le départ de l'entreprise⁴⁷ : démission ou abandon de poste, on appelle également « le turn-over » ou « roulement », indique un

⁴⁴ Belasco, J. Autto, J: Lieand staff conflicts: some. Empirical insights, academy of management journal, march 1969 P. 469-477.

⁴⁵ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

⁴⁶ LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction RH » revue A du travail 22/1998

⁴⁷ LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction RH » revue A du travail 22/1998

mécontentement du salarié qu'il exprime par un changement d'employeur.

- La baisse de la qualité du travail : insuffisance de concentration sur le travail (augmentation des défauts de fabrication et des abutes)

5.3. Conflits et pseudo-conflits⁴⁸ :

Tout conflit est « vrai » dans la mesure où les parties le vivent comme un conflit, il constitue une réalité subjective, quelle qu'en soit la cause (une mauvaise communication, la poursuite d'objectifs contradictoire ou quoi d'autre encore).

5.3.1. Conflits extrinsèques et émotionnels :

Les conflits extrinsèques concernent les situations de désaccord entre les parties d'intérêts opposés, de lutte pour le pouvoir, ou on peut trancher rationnellement et par une tierce personne.

Les conflits émotionnels impliquent des sentiments négatifs entre les parties (méfiance et peur ; ressentiment et mépris)

Un conflit extrinsèque peut se doubler d'un autre qui est d'ordre émotionnel et vice versa, par exemple un individu provoque une dispute parce qu'elle a des ressentiments contre l'autre.

En effet les deux types de conflit sont si fréquemment mêlés qu'il est souvent impossible ni très utile de les séparer.

5.3.2. Conflit d'intérêts et d'opinions :

Tout conflit est un conflit d'intérêt. Mais, si l'on parle de conflit d'intérêts, on parle d'un conflit sur les objectifs (matériels ou immatériels) la plupart des conflits impliquent des désaccords sur les moyens plutôt sur les fins. Chaque partie est alors convaincue de la supériorité de sa propre solution qu'elle défend, au lieu de rejoindre son opposant pour trouver ensemble une nouvelle solution acceptable à chacun.

5.3.3. Conflit de rôle :

Un conflit de rôle peut apparaître lorsqu'une personne détient plusieurs rôles ou qu'un rôle est intrinsèquement ambigu ou en contradiction avec les valeurs de celui qui le remplit⁴⁹.

Dans le premier cas, cette personne est alors exposée à des attentes contradictoires, aux différents rôles (cadre et mari, ouvrier et représentant syndical), dans le deuxième cas, ou bien la personne est sollicitée de toute part et

⁴⁸ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

⁴⁹ GUIOT. J-m : organisation sociale et comportements. Ottawa. Editions Agence d'AR 1981 P. 193-195.

dans des sens opposés, ou bien on lui demande de faire des choses qui sont incompatibles avec ses qualifications ou convictions.

L'intensité du conflit dépend de la personnalité de l'individu (rigidité / souplesse).

5.3.4. Conflits « réalistes » et « non réalistes » :

Les conflits qui ont leur source dans la frustration d'une attente et qui visent le sujet supposé avoir causé cette frustration sont appelés « réalistes », car ils sont des moyens envers de fin spécifiques.

Par contre, les conflits qui ne sont pas occasionnés par la rivalité des antagonistes, mais par la compression des tentions de l'un deux, sont appelés « non réalistes », car ici, devient adversaire quelqu'un avec lequel il n'existe pas de contentieux et le conflit ne vis pas d'objectifs spécifiques.

5.3.5. Conflits compétitifs :

Dans les conflits « compétitifs », il existe une série de règles de jeu que chaque partie accepte de suivre et l'objectif de chacun des protagonistes est de remporter une victoire complète au détriment de l'autre.

5.3.6. Les conflits intra psychiques⁵⁰ :

Se situent :

- Entre des besoins ou des désirs opposés « gagner beaucoup d'argent » « avoir de nombreux loisirs ».
- Entre plusieurs profondes : « j'ai envie d'exprimer ma colère » et les normes sociales intériorisées « c'est bien de se contrôler ».

Beaucoup de salariés ont besoin qu'on les aide à exprimer ce qu'ils souhaitent vraiment en prenant leurs propos de départ comme une base de discussion et non une fin en soi c'est pour cela, qu'il faut avoir un bon gestionnaire, qui doit tenir compte de tels conflits non pour manipuler ses interlocuteurs, mais pour comprendre ce qu'ils veulent en delà des mots qu'ils utilisent.

5.3.7. Conflit intra personnel⁵¹ :

Survient sur l'individu, quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui comportent des éléments incompatibles

⁵⁰ Pierre Louart : « gestion des ressources humaines » EYROLLES. E

⁵¹ H.S. Woodman « Management des organisations » de Boeck université. Bruxelles 1993, P500.

5.3.8. Le conflit interpersonnel :

Indique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposé entre eux, opposition d'attitudes, de valeurs, de comportements, nous pouvons illustrer ce type de conflit par le dilemme du prisonnier, il s'agit de :

- ⁵²Malentendus ou erreurs d'interprétation : on peut aider les protagonistes à clarifier leurs positions et à rétablir une communication normale.
- Antagonismes réels, en rapport à des divergences d'intérêts, suit deux pistes.
- Conflit traditionnel entre dirigeants et salariés sur le niveau des rémunérations ou ils défendent des valeurs opposées.
- Conflit entre deux salariés en concurrence sur un même poste. Des mêmes buts, mais de manière compétitive.
- Les solutions envisageables passent alors par l'arbitrage ou la négociation.
- ⁵³Des pertes des coups fourrés s'échangent.
- Des tensions psychologiques individuelles dans sa vie professionnelle : nouveaux venus mal acceptés, rivalité, frustrations, simple sentiment d'initié.

5.3.9. Le conflit intra-groupe :

Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, le conflit intra-groupe implique davantage qu'une somme de conflits interpersonnels.

Le conflit intra-groupe les heurts qui se produisent tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci.

5.3.10. Le conflit inter-groupe⁵⁴ :

Le type de conflit inter-groupe le plus connu du public, est celui qui se produit entre les syndicats et la direction. Les conflits de ce genre sont extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés, dont les groupes adoptent, des relations entre eux qui se caractérisent souvent par la méfiance, la rigidité.

5.3.11. Le conflit inter-organisationnel :

Proviens de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée,

⁵² Pierre Louart : « gestion des ressources humaines » EYROLLES. E

⁵³ Michel Ameil : « Management de l'administration » de Boeck université.

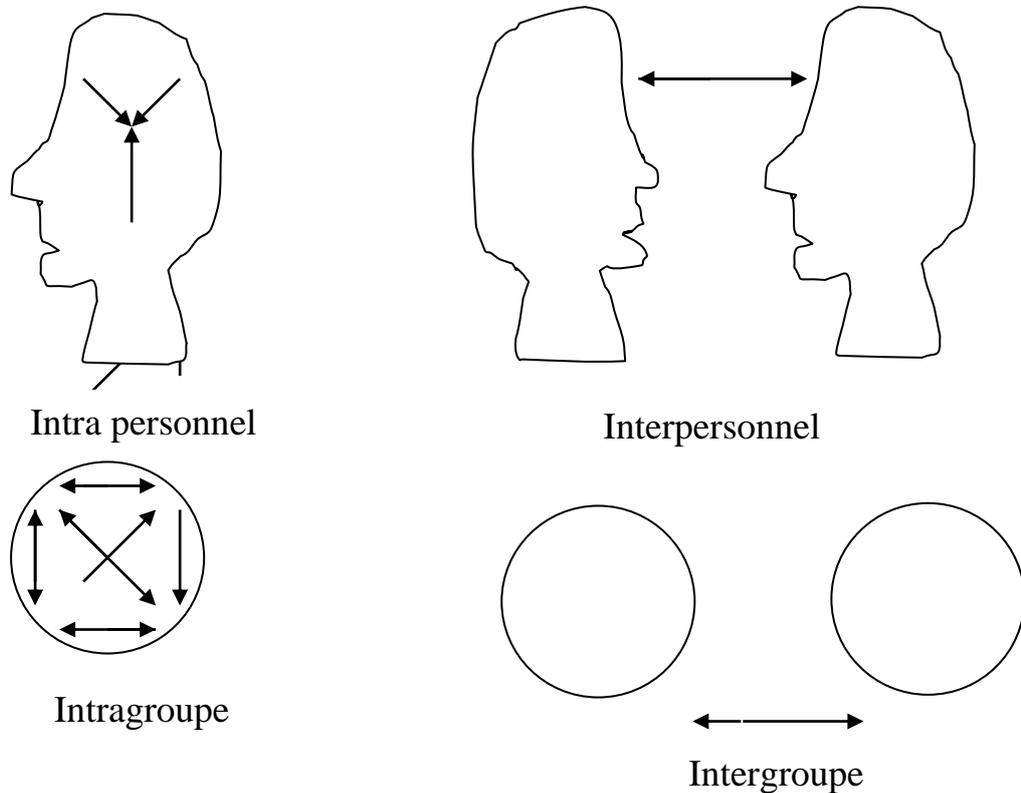
⁵⁴ Michel Ameil : « Management de l'administration » de Boeck université.

et dont l'autorité officielle est répartie. Il y a quatre types principaux de conflits internes à l'organisation :

- Le conflit vertical : entre membres occupants différent niveau hiérarchique.
- Le conflit horizontal : entre membres ou groupes d'un même niveau.
- Le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux (staff and line)⁵⁵.
- Le conflit relatif au rôle.

On illustre quelques types de conflits par ce dessin :

Figure 1.5 : le conflit inter organisationnel



Source : ALEXANDER, Uwanungu

Intra personnel : l'individu lui est en conflit interne

Interpersonnel : entre deux personnes dans un groupe de travail

Intragroupe plusieurs personnes dans un groupe ou eux même en conflit.

⁵⁵ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

Intergroupe : dans un environnement où il y a deux groupes avec plusieurs individus, conflit

6.1. Les conditions objectives du conflit :

Elle existe lorsqu'un observateur, réputé, peut discerner des abus manifestes, une situation d'injustice.

6.2. Les conditions subjectives du conflit :

C'est la prise de conscience et le refus de la situation précédente la partie lésée découvre qu'elle l'est, elle ressent comme tel le sort qui lui est fait, elle devient capable de rejeter la résignation ancestrale et de tenter de renverser la situation.

6.2.1. Le conflit naît du moment où il y a un malentendu non résolu⁵⁶ :

Persistant qu'on n'a pas réussi à liquider, les formes de désaccord dans l'organisation peuvent provenir de différentes sources :

- Objectifs conflictuels : minimiser les coûts, augmenter la qualité, accroître la satisfaction du personnel, accroître la production...etc.
- Synchronisation déficiente des activités.
- Rareté des ressources.
- Systèmes ambigus et injustes d'évaluation.

6.2.2. Il y a conflit lorsque les acteurs⁵⁷ :

- Poursuites des buts différentes (opposition entre direction et syndicats)
- Défendent des valeurs contradictoires (racine, avortement, peine de mort)
- Et pour une administration les valeurs pourraient être deux services (services des travaux qui envisagent l'aménagement et service des finances qui invoque le coût excessif)
- Poursuit simultanément et compétitivement en même but (promotion, utilisation de matériel, occupation d'un local.
- Parce qu'il n'existe, dans la plupart des situations sociales, les ressources financières d'une entreprise sont limitées ; elle ne peut distribuer inconsidérément de rémunérations.

Une sélection des biens à acquérir est nécessaire. Compte tenu de la rareté des ressources disponibles, autrui est forcément un concurrent.

⁵⁶ Marcel La Flamme : Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Gaëtanmorin p 44.

⁵⁷ Michel Amiel – Francis Bonnet. J. Jacobs : Management d'administration De Boeck Université.

6.2.3. Le conflit peut prendre une forme de manifestation⁵⁸ :

Pour déclencher le conflit il ya plusieurs facteurs parmi eux :

- La réclamation : qui consiste le premier geste du désaccord du salarié dans l'espoir d'un règlement « négocie » ou à « l'amiable » avec l'employeur.
- Le « Dépôt de plainte » : auprès de l'inspection de travail « contentieux » au sens juridique du terme, et exprime l'échec des tentatives.
- Les tensions psychologiques
- Incompatibilité entre personne (différence de système de valeurs)
- Mauvaise communication (code, langage).
- Maladresses notoires (aucun ses de l'autre).
- Rejet du nouveau (le greffon).
- Jalousie malade (délire de persécution)
- Volante de nuire (psychopathie)

La sensation du gagnant : « celui qui sort gagnant d'un conflit⁵⁹ aux dépens d'un perdant sera tôt ou tard lui-même un perdant, un certain nombre de membres du groupe préparant la revanche et mettront alors en cause l'organisation et le fonctionnement du groupe.

6.3. Sources de conflit organisationnel⁶⁰ :

6.3.1. Approche des économistes classiques

L'organisation efficace, elle qui peut aménager l'environnement du travail afin d'aboutir aux objectifs fixé par la firme, par le biais d'une structure formelle, le conflit chez les classiques, est exceptionnel, il faut le résoudre par le contrôle de la structure organisationnel.

Aucun conflit n'est spontané, même dans le milieu de l'entreprise, conflit ne se produit réellement que lorsqu'une étincelle jaillit dans une atmosphère explosive.

Les conflits organisationnels sont proches des tensions internes d'un système social, les adversaires sont ici placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un même champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales.

⁵⁸ LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction RH » revue Algérienne du 150.

⁵⁹ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

dr ali cherquaoui "l'organisation" édition la maison universitaire beyrouit ⁶⁰

6.3.2. Source selon les conditions sociales de l'organisation⁶¹ :

- Pression de la productivité : fatigue
- Absence de motivation – désaccord sur les buts désintéressement de l'œuvre commune.
- Conditions de travail : hygiène – bruit – horaires (nuisances importantes et cadences)
- Refus du changement : angoisse devant l'avenir.
- Désir du changement : ennui « ras-le-bol »
- Insécurité de l'emploi
- Humiliations et brimades
- Dévalorisation de la tâche
- Condition de rémunération : promotion, primes (Frustrations).
- Définitions insuffisantes des espaces de responsabilité (le salarié ne soit pas ce qu'on attend de lui).
- Absence de la communication (ce qui alimente les malentendus)⁶².
- Insuffisance de formation et de mobilité professionnelle (absence de promotion).
- Sentiment d'injustice vis à vis de certaines décisions de l'employeur.
- Incompétence dans le management des hommes : côté formation (atteintes à la dignité)
- Administration défaillante : les droits des salariés reconnus par les textes législatifs réglementaires ou conventionnels, ne sont pas appliqués ou sont mal appliqués y compris (le non paiement des salariés, erreurs sur paie, retard dans le remboursement du crédit financier).

6.3.3. Les facteurs personnels⁶³ :

Plus un individu a besoin de sécurité, plus il risque qu'il soit dans les comportements des autres des menaces contre lesquelles, il faut se défendre.

Les comportements associés à des situations conflictuelles se retrouvent davantage chez des individus qui s'estiment peu, ces types d'individus développent des mécanismes de défense très sophistiqués dont la manifestation entraînerait des conflits il est difficile de conclure sur les traits de personnalité qui

⁶¹ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». Entreprise moderne d'édition ESF.

⁶² LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction de RH », R.A.T122/98.

⁶³ ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

prédisposent au conflit, car d'autre variable intervient dans ce domaine ; l'âge, sexe et culture⁶⁴.

Les conflits organisationnels sont proches des tensions internes d'un système social les adversaires sont ici placés, non pas l'un en face de l'autre sur un champ de bataille, mais à l'intérieur d'un champ social, défini par des frontières et organisé autour de valeurs culturelles et de normes sociales.

6.3.4. Langage et communication dans le conflit :

Un conflit dans l'entreprise peut se traduire par des actions physiques : arrêt de travail, licenciements, grèves, occupations ou évacuations des locaux, manifestation mais il est surtout, dans tous les cas, et avant toute action physique l'occasion d'un grand déploiement de mots, né d'une carence de communication, il engendre de part et d'autre une frénésie verbale par laquelle les deux parties tentent inconsciemment de rattraper le temps perdu.

- *Rôle des mots dans le conflit*⁶⁵ :

Les exemples quotidiens nous confirment l'extrême puissance des mots dans les conflits et l'importance qu'il faut attacher ou bon maniement de ceux-ci selon les cas, les mots vont permettre.

- De projeter sur la situation une image déformante favorable ou défavorable, qui permettra de manœuvrer l'opinion publique, principalement à travers des slogans : « l'inconscience des syndicats » ; « une grève de riches », « un patron de combat », « l'hypertrophie du rien », « tout ça finira mal », « ils sont parader l'usine », « les patrons peuvent payer ».
- Un changement interne :

L'interruption d'une évolution attendue (pas d'augmentation cette année), ou la rupture d'une promesse, ou la détérioration d'une situation admise comme bonne (instauration d'un contrôle plus sévère, menace sur l'emploi, dégradation de la situation de la société). Parfois aussi, une modification neutre, mais ressentie comme frustrante (un changement d'horaire), entre deux situations, il y a toujours in instante d'hésitation dans lequel peut prendre naissance en conflit.

6.4. Source de conflit selon des problèmes de décisions⁶⁶ :

Le conflit, énonce **Morchet Simon (1991)** traduit un blocage des mécanismes normaux⁶⁷ de prise de décision de sorte qu'un individu on éprouve

⁶⁴ RACHIMA: Managing organizational conflict. New York, 1986.

⁶⁵ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». Entreprise moderne, ESF.

⁶⁶ Christian Thuderez : Négociation : essai de méthodologie du lien social PUF 2000 avril.

⁶⁷ Christian Thuderez : Négociation : essai de méthodologie du lien social PUF 2000 avril.

des difficultés à opérer le choix de son action, réfléchir aux mécanismes de prise de décision, revient donc à réfléchir aux conditions de surgissement des conflits, ils identifient trois classes : conflits individuels (prise de décision personnelle) conflits (organisationnels) et conflit intra-organisationnel.

Donc selon cette définition, on peut dire que les conflits organisationnels peuvent impliquer des individus ou des groupes.

Dans le premier cas ils relèvent de motifs tels l'incapacité et l'inacceptabilité (la solution retenue n'est pas satisfaisante) l'individu ne peut distinguer, parmi un ensemble de décisions possibles, celle qu'il préfère) et l'incertitude (il ne peut évaluer les conséquences de son choix).

Dans le second cas, certaines conditions sont nécessaires au déclenchement des conflits trois variables résument « réel besoin ressenti de décisions communes, l'existence d'une « différence de perception de la réalité ».

Le besoin de prendre des décisions communes, en effet, si chacun des participants à l'action collective est tributaire d'une allocation budgétaire faible et que celle-ci est elle-même dépendante du travail de chacun, plus grande sera la nécessité que ces participants décide collectivement, quels seront les domaines relevant de décisions communes ?, ce choix « est lui-même une décision qui peut faire l'objet d'un conflit dans l'organisation », la nature des objets susceptibles de relever d'une décision négociée est-elle-même négociable.

La différenciation des objectifs : dans la plupart des cas, l'objectif de l'organisation est admis comme une donnée, contrôle étroit des recrutements, degré d'homogénéité des appartenances identitaires, efficacité du système de rémunération et de récompense, ce point est aujourd'hui d'importance dans les grandes entreprises publiques.

7. la gestion des conflits :

La gestion d'un conflit dépend étroitement de l'attitude que le cadre adopte à son égard : l'éviter, privilégier l'une des parties ou l'affronter :

⁶⁸Dans un conflit social « faire compagnie » consiste à infliger à l'adversaire des blessures économiques ou morales, telles qu'il finisse par consentir.

- Comment évaluer le rapport de forces ?

La difficulté est que le rapport de forces n'a rien d'objectif – il dépend de la situation dont elle est perçue par les personnes en causes :

- a) Le rapport de force dépend de la réaction des différents corps sociaux extérieurs aux conflits : le quartier, la presse, les clients c'est-à-dire l'opinion.

⁶⁸ Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». Entreprise moderne, d'édition ESF.

- b) Le rapport de force liés aux ressources dont disposent les adversaires : combien de temps pourra-t-elle l'entreprise supporter l'arrêt de travail dans l'immédiat (trésorerie), combien de temps, les grévistes pourront-ils faire vivre leur famille ?
- c) Le rapport de force dépend essentiellement de l'intensité de « pulsion » qui anime chaque adversaire, laquelle pulsion dépend bien sûr de l'opinion et des ressources, mais constitue un phénomène en soi : le rapport de forces est autant en rapport de volonté. Un groupe de grévistes dans une situation désespérée peut remporter un combat que tant le monde croyait perdu d'avance.

- Comment l'organisation gère-t-elle de tels conflits⁶⁹

Suivant la littérature managériale, la gestion d'un conflit dépend d'attitude traditionnelle. « Behavioriste » et « interactionniste » on encore d'approche de « relation humaines » et « pluraliste »⁷⁰.

7.1. Pour les traditionalistes :

Tous les conflits sont irrationnels, malsains et potentiellement destructifs : ils doivent donc évités et réprimés, c'est le rôle du gestionnaire de faire en sorte qu'ils disparaissent, s'il n'y parvient pas et que des conflits apparaissent néanmoins c'est un signe de mauvaise gestion. Cette attitude prônée par tous les représentants du « Scientifique management » aussi des « humain relations » est appelée traditionnelle parce quelle domina la période des années **40**.

7.2. La conception behavioriste (1950-1970) :

Ils acceptent le conflit comme inévitable et la volonté de s'en accommoder tant bien que mal. Comme les aspects positifs du conflit ne sont pas reconnus. Un conflit est toujours subi mais ne doit jamais être encouragé il faut essayer de l'éviter et de le résoudre au plus vite.

7.3. La conception interactionniste :

Diffère des deux précédentes en ce sens qu'elle ne reconnaît l'existence de confits (qu'elle n'attribue d'ailleurs pas forcément à des erreurs de gestion) mais leur nécessité, les encourage dans certaines situations et inclut donc dans la gestion des conflits aussi bien les techniques de leur résolution que celles de stimulation.

⁶⁹ CHRISTIAN Thuderez : négociation : essai de méthodologie du bien social PUF 2000

⁷⁰ Robbins « Managing organisationnel conflit » Prentice-Hall 1974 p12-14.

7.4. L'approche « relation humaines » :

L'approche 'relations humaines' : tout conflit est considéré comme mauvais en soit et devrait être éliminé au plus vite. Mais, les conflits ne sont pas inévitables, parce que son comportement, notamment un comportement agressif, et pour une bonne partie conditionnée par son environnement. De plus les conflits proviennent souvent d'une déficience dans la communication et d'un manque de compréhension d'ouverture et de confiance entre les parties, qu'il s'agit de réduire ou d'éliminer⁷¹.

7.5. L'approche pluraliste :

Tout apposées au précédentes ; le conflit est essentiellement une bonne chose devrait être encouragé, cependant, il doit être régulé sous peine de dégénérer et devenir incontrôlable. Les conflits sont inévitables, car in proviennent, soit d'une lutte des ressources limitées (qui peuvent la nourriture aussi bien que le statut on le pouvoir), soit dans une moindre mesure, des instincts innés d'agressivité, et ces causes ne sont que très difficiles à contrôler ou à éliminer.

Tout cadre devait apprendre à affronter et à mieux gérer les conflits au sein de son entreprise. Il devait notamment connaître les mesures préventives pour empêcher l'apparition de conflits dysfonctionnels, maîtriser différentes approches e résolution des conflits (avoir la capacité d'agir avant que la situation ne se détériore à tel point que l'intervention du spécialiste devienne indispensable).

8. Les mécanismes de prévention des conflits :

Après une phase préalable de tensions, incident souvent banal déclenche le conflit qui démarre sur une phase irrationnelle à laquelle succède une phase adulte permettant une négociation dont une étape sera la reprise du travail de résolution⁷² du conflit, d'une façon permanente, toute direction d'entreprise doit prévoir un certain nombre de mesures applicables lorsque se déclenche un conflit comme elle prendre des précautions (incendie, inondation)⁷³.

Les cadres devaient être en mesure de limiter les dégâts qui résulteraient d'une accumulation de conflits destructifs. Pour cela, ils devraient d'abord examiner, les conditions susceptibles de générer des conflits dans leur entourage : ensuite ils devraient envisager différentes mesures pour les prévenir les conflits au niveau acceptable.

On peut prévenir les conflits au niveau de l'administration du personnel⁷⁴.

⁷¹ ALEXANDER, Uwamungu « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

⁷² Jean Ionis-brien « pratiques des relations et négociations sociales » Dunod.

⁷³ ALEXANDER, Uwamungu « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

⁷⁴ LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction de RH », R.A.T122/98.

8.1. Concernant les politiques du personnel :

- *La rémunération* : Introduction de systèmes d'évaluation et de récompense qui incitent les collaborateurs davantage à la collaboration qu'à la compétition, et le niveau des salaires, les travailleurs sont attentifs à l'équité dans la distribution des salaires.

- *Les conditions de travail* : La protection optimale des salariés contre les facteurs nuisant y compris le stress.

- *La communication* : Information complète de tous les collaborateurs pour éviter la naissance et la propagation de rumeurs nuisibles, et participation et négociation constituent les clés d'une bonne communication, y compris à l'échelon inférieur de l'entreprise.

Établir l'inventaire des différents moyens de communication réservée uniquement aux communications en temps de crise doit être affectée en permanence à chaque responsable décisionnaire durant un conflit, et cela par la rédaction du plan de communication et d'information entre direction cadres et personnel en cas de conflit avec et sans occupation des locaux.

8.2. La formation des managers :

Tous les niveaux de responsabilité hiérarchique doivent subir une formation appropriée, surtout dans le domaine de la direction participative par leur apprendre à échanger avec leurs collaborateurs.

9. Résolution du conflit :

Quand nous parlons de résolution des conflits plus ou moins, nous pensons aux conflits ouverts, conflits organisationnels et conflits fonctionnels, interpersonnels ou intergroupes.

9.1. Poser le problème⁷⁵ :

Il s'agit d'abord d'identifier le conflit, celui-ci oppose-t-il deux ou plusieurs personnes ou a-t-il une dimension collective ? le management est-il impliqué ? Le conflit a-t-il surgi de façon spontanée ou résulte-t-il de manœuvre ?

9.2. Analyser le conflit

Quel est l'objet du conflit ?

Où est-il né ?

⁷⁵ Michel Amiel : Management d'administration De Boeck Université p81.

Quand est-il apparu ?

Quelles sont ses manifestations ?

Pourquoi a-t-il éclaté.

- Choisir une solution :
- Mettre en œuvre
- Evaluer le suivi
- Déférénts paramètre influencent le choix de la stratégie : les enjeux, les circonstances les personnalités on les groupes en conflits.
- Le manager peut être personnellement en opposition avec la hiérarchie, un pair, un collaborateur qui relève de son autorité, il peut aussi agir en qualité d'arbitre dans un conflit appasant deux ou plusieurs de ses collaborateurs.

Dans ce cas là où les conflits de source extérieur de l'entreprise, les mécanismes de les résoudre.

9.3. Les méthodes structurelles de résolution des conflits :

Le recours à des moyens structurels pour résoudre un conflit intervient quand un conflit existe déjà et qu'il faut faire face. Les organisations utilisent couramment cinq méthodes structurelles pour gérer un conflit : faire prévaloir la hiérarchie, dissocier les éléments du conflit, créer des stocks tampons, nommer un agent de liaison entre les éléments du conflit

- 1) La prévalence la hiérarchie : les managers peuvent essayer de résoudre un conflit en émettant simplement une directive pour préciser aux subordonnés la marche à suivre et leur demander de s'y conformer.
- 2) Les managers peuvent utiliser l'autorité attachée à leur poste pour régler les conflits qui surgissent à l'intérieur des départements, le manager peut permettre une directive pour résoudre le conflit.
- 3) Entre les départements, un manager de plus haut niveau responsable des départements concernés peut émettre une directive pour résoudre le conflit.
- 4) La dissociation : la manière dont une organisation est structurée peut directement réduire l'interdépendance entre les départements. En attribuant aux départements des ressources indépendants il est possible de les dissocier et de réduire ainsi le risque qui se produise un conflit entre ces départements, la structuration d'une organisation par produit permet d'opérer une telle dissociation.
- 5) La création de stocks tampons : une organisation peut elle vouloir réguler la charge de travail entre les départements à l'aide de stocks, si le département **A** produit un bien qui est nécessaire à l'activité du département **B** un stock

tampon peut éviter au département **B** d'être gravement affecté au cas où le département **A** se trouverait temporairement arrêté dans son activité ont ralenti dans sa production. Par conséquent il y a peu de risques que les employés du département **B** protestent contre le ralentissement enregistré au sein du département **A**⁷⁶.

6) La nomination d'un agent de liaison⁷⁷ :

Une organisation peut introduire des agents de liaison dans sa structure quand l'intégration des départements laisse à désirer. L'agent de liaison est un individu chargé de faciliter l'intégration de deux départements dont les tâches se trouvent imbriquées, cette personne est censée comprendre les opérations menées par les deux départements et coordonner l'exécution des tâches qui leur sont communes, elle doit veiller à ce que l'information circule entre eux pour qu'elle réussisse dans sa mission.

9.4. Les techniques de stimulation de conflits * :

Il est nécessaire de provoquer certain conflit pour dynamiser une entreprise et pour pousser à l'innovation, pour cela implique de passer du rôle de « peacemaker » (qui garanti harmonie et coopération), plus souvent épousé par les cadres, à celui de « trouble maker » (qui provoque des rivalités). Donc de changer radicalement d'attitude et de style.

Si la résolution de conflits consiste essentiellement à faire des efforts pour éliminer des ressources de conflit. On stimule des conflits en cherchant à créer ou à amplifier de telles sources.

9.4.1. La stimulation en agissant sur les facteurs humains :

Si l'on veut stimuler les conflits, d'abord identifier ces individus (à l'aide de questionnaire appropriés, puis les placer dans des positions (de référence de leadership) donc le cadre pour stimuler le conflit est de changer son propre style de leadership, d'inciter d'autre à modifier le leur, on d'imposer un nouveau chef qui, lui pratique un style auquel les collaborateurs n'étaient pas habitués jusqu'alors.

9.4.2. La stimulation en agissant sur les facteurs structurels :

Toute entreprise ayant sa structure formelle, tout changement dans cette structure implique la redistribution des tâches et des responsabilités, des ressources et/on du statut et du pouvoir, ce qui est une source potentielle de conflit entre les gagnants et les perdant d'une telle redistribution en plus, en plaçant des individus

⁷⁶ Hellriegl, Slocum, Woodman « management des organisations » de Boeck 1993.

⁷⁷ Hellriegl, Slocum, Woodman « management des organisations » de Boeck 1993.

* ALEXANDER, Uwamungu « Encadrement et comportement » ESKA 1999.

dans position où on leur demande des choses contradictoires, provoquer des conflits de rôle.

Si l'on veut stimuler des conflits augmente avec la taille ou la complexité.

Si l'on veut stimuler des conflits, on peut donc part, augmenter le nombre de divisions, de départements et de services et multiplier les niveaux hiérarchiques, d'autre part on peut fréquemment transférer le personnel, changer la composition des équipes, favoriser l'émergence d'un leader informel qui rivalise avec le chef formel, injecter des instruis.

La stimulation par le contrôle des informations destinées aux collaborateurs une façon particulière de stimuler des conflits dans une entreprise est d'agir sur les communications.

9.4.3. La surcharge d'informations :

Ils donnent tellement d'informations qu'ils deviennent difficiles de séparer celles qui sont essentielles de celles qui sont superflues, d'où confusion et ambiguïté pouvant déboucher sur les conflits interpersonnels et intergroupes.

9.4.4. La diffusion d'information ambiguë.

La rétention sélective d'informations : peuvent rétablir la situation en fournissant les informations désirées à ceux qui en avaient été privé

Conclusion :

Dans ce premier chapitre on à aborder plusieurs lectures sur les approches des négociations et décortiquer les relations sociales et les conflits dans ces formes et ses situations et leurs sources dans l'entreprise et pour cela on à aborder plusieurs typologie et de lecture théoriques des savants dans ce domaine, ainsi pour mieux gérer les conflits, de sorte de mettre en place une gestion flexible des relations par le biais de la formation et de choisir la la canalisation la plus pertinente de l'information en prenant en considération le rôle arbitraire de l'état qui doit mettre la main mise sur les conflits individuel et collectif, et régularise les relations sociales dans les entreprises ainsi le rôle du délégué du personnel dans la même institution.

Dans la deuxième section on à abordé les différentes notions et définitions du conflit dans son terrain favori qui est l'entreprise et les facteurs qui le déclenchent à s'avoir les mécanismes de la prévention avant que les conflits se manifestent pour mieux resoudre a temps

Chapitre II :

Les négociations sociales dans l'entreprise

Introduction :

« La vérité n'est pas le contraire du mensonge, trahir n'est pas le contraire de servir, haïr n'est pas le contraire d'aimer, confiance n'est pas le contraire de méfiance, ni droiture ni fausseté »⁷⁸.

Nash Idron, Reinhard Selten et John Harsenyi, a démontré « pour chaque jeu entre un nombre fini de joueurs, il existe un équilibre en stratégie mixtes » cet équilibre est d'ailleurs appelée « point de nash »⁷⁹.

Ces deux citations ouvrent le vaste champ de la négociation, d'un côté, l'approche humaine, comportementale, éthique, irrationnelle et affective, de l'autre, l'approche mathématique, rationnelle, quantitative et théorique des jeux.

De tous temps les managers ont été friands de techniques originales pour gérer et développer leurs services ou leurs entreprises, les japonais, à travers des méthodes de type « kamban » pour la gestion des stocks ou bien les groupes de qualité, mais surtout les américains avec l'approche de type « analyse transactionnelle » (AT) ou « programmation neurolinguistique » (PNL) ont tenu le haut du pavé à travers des ouvrages techniques et des séminaires.

⁷⁸ Francis Walder « saint germain ou la négociation », édition gallimard. 1958

⁷⁹ Nash, prix nobel d'économie 1994.

Section I

Les typologies de négociation

La négociation n'échappe pas à ce phénomène de monde : cela est dû, à notre avis, à plusieurs facteurs :

- 1 Les méthodes de management ont fortement évolué : d'une organisation pyramidale de type hiérarchique, les entreprises ont réorganisé leurs structures en écrasant les échelons, les organisations de type matriciel ont débouché naturellement sur le management par projets.
- 2 Découlant de cette première raison, l'autonomie au niveau du service, et même de l'individu devient en facteur clé de succès de l'entreprise.
- 3 la révolution culturelle économique, managériale, ont amené les dirigeants à douter d'eux mêmes et ils cherchent de nouvelles approches : pourquoi ne pas privilégier la négociation ?
- 4 Les nouvelles organisations donnent de l'autonomie aux individus, obligent les responsables à négocier entre les services, dans les équipes de projets, avec les partenaires sociaux et avec les clients.

Enfin le manager avait, il y a peu de temps encore comme unique négociation interne la négociation hiérarchique, à savoir négocier avec les collaborateurs qui dépendent de lui mais avec ses propres responsables hiérarchiques, éventuellement avec la direction Générale ou le conseil d'administration : son champ de négociation s'est largement ouvert à l'interne avec les problèmes inter services, inters filiaux, et les projets : ces domaines sont de la négociation organisationnelle.

Aujourd'hui, le manager est confronté à tous types de négociations, à savoir sociale, commerciale, et interne (hiérarchique et organisationnelle), avec les problèmes culturels, la négociation bancaires.

La négociation est devenue un outil incontournable de la formation et de la "boîte à outil" du manager, quelle que soit son métier ou sa position hiérarchique dans l'entreprise "négociez, négociez, il en restera toujours quelque chose."⁸⁰.

1. Pseudo – négociation :

Parce que le mot "négociation" est souvent employé dans des sens différents et parfois volontairement ambigus, en d'autres termes parce qu'il y'a un véritable problème de délimitation et de rigueur, c'est pour cela on s'interroge sur les limites de négociation.

2. Limites de négociation :

2.1. La démarcation :

Une première limite de la négociation est⁸¹ entre négociation et 'pur

⁸⁰ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999, page 24

⁸¹ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 pages 08

affrontement' dans celui-ci joue le rapport de force. La ruse, la manipulation, la déstabilisation totale, que l'acteur mobilise ce moyen pour arriver à ses fins propres sans tenir compte de la légitimité et l'autre par rapport au différend qui les oppose.

La forme la plus brutale se trouve dans les relations qui se nouent dans un contexte de conflit ouvert entre états (conflit armée), affrontement direct ; et des éléments de négociation, une exigence de 'rédemption sous condition', s'il peut y avoir cependant des négociations (indépendamment de l'aspect formel des rencontres directes ou parties interposées).

2.2. La séparation et la résolution du problème

La deuxième limite de la négociation est celle qui sépare la négociation proprement dite de la pure résolution de problème : le rapprochement des positions de départ vers la conclusion d'un accord se produit grâce à un processus spécifique qui combine des règles du jeu, voir les rites, des phénomènes de communication, d'influence et à la limite de force (Maîtrisée) des juxtapositions de comportements.

2.3. Débat et négociations :

Une autre distinction, celle-ci plus facile, est celle qui sépare la négociation du débat, le débat est fondé sur l'échange des arguments, sa finalité est de convaincre ou de persuader l'autre (ou de tiers). La négociation n'a pas pour but de dire « qui a raison » elle est essentiellement orientée vers la décision : ce point est suffisant pour distinguer les deux activités. De même que la négociation n'est pas une forme particulière de conduite de réunion. Mais il est évident que le débat comme la résolution de problème peuvent s'intercaler avant, pendant et après une négociation, ils en sont alors des épisodes.

3. Les conditions d'une situation de négociation :

3.1. Limite être au moins deux :

Le pilote 'négocie' un virage, le surfeur 'négocie' une vague, le footballeur 'négocie' un ballon, l'homme indécis peut 'négocier avec lui-même' entre plusieurs internes et opposées, entre états de son moi (parent – adulte – enfant) comme on dirait en analyse transactionnelle.

Stricto sensu, la négociation implique une relation entre deux acteurs au moins, les acteurs sont des personnes isolées en groupes qui, souvent négocient pour le compte d'organisations (Etat, administration, collectivité territoriale, syndicat, entreprise publique) ils sont aussi, quelquefois, de culture différentes, il y a donc toujours dans la négociation une dimension interpersonnelle et,

fréquemment, une dimensions inter organisationnelle, voire intellectuelle au niveau des personnes et/ou des organisations.

Deux questions fondamentales se posent au sujet des acteurs et de la relation entre eux :

- Quel partage du pouvoir entre acteurs ?
- Quel climat de confiance dans leurs relations ?

Un minimum de confiance est nécessaire pour négocier et l'instauration d'un climat de confiance peut être le premier objectif de la négociation.

3.2. Situation de Convergences⁸²

Entre acteurs, on négocie parce qu'on a des divergences, quand deux personnes en totale convergence on ne peut pas parler d'une situation de négociation.

Les divergences (d'objectifs, d'intérêts, d'idées...) entre individus ou groupe d'individus sont inhérentes aux relations humaines et font partie du quotidien de la vie.

Les négociations est le moyen, choisi par les protagonistes pour traiter leur désaccord, réduire les divergences entre eux, c'est donc une confrontation plus moins agréable mais toujours pacifique.

3.3. Vouloir un accord :

Les protagonistes⁸³ manifestent une volonté commune d'aboutir à un accord⁸⁴ la volonté d'aboutir peut varier en intensité encours de négociation, elle peut aussi disparaître : c'est l'échec de la négociation et sa fin certaine quand elle à réuni deux individus ou groupes d'individus dont l'un n'a plus la volonté d'aboutir, lorsqu'il y a plus de deux acteurs autour de la table, la négociation peut se poursuivre entre ceux qui restent, le cas est assez fréquent dans le domaine de la négociation sociale.

Ce qui motive les acteurs en désaccord à vouloir négocier ? À l'évidence l'espérance d'un gain ou d'avantages, qui, pour chacun, dépendent de l'autre.

-le gain suppose un enjeu : la négociation, comme enjeu, offre une chance de gain mais présente aussi un risque de perte.

-L'espérance de gain par la négociation suppose une plus ou moins forte interdépendance entre acteurs.

⁸² Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999. , page 27

⁸³ Dictionnaire (personne qui le premier rôle, ou un des premiers rôles dans une affaire), P1532, Hachette, 1997, Paris

⁸⁴ GROUPE ECULLY « négociier, entreprise et négociation » ELLIPSES. 1996 pages 16

Donc c'est une action de maximiser les gains, c'est à dire saisir l'opportunité dans le sens de stratégie, à savoir chaque acteur tente de tirer avantage de la situation.

La négociation est donc un exercice de maximisation sous contrainte, à savoir atteindre ses objectifs tout en assurant une satisfaction acceptable par l'autre partie. Henry Kissinger⁸⁵ exprime la même idée à travers une formulation différente :

La négociation est un mode de décision fondé sur la recherche d'une action unilatérale".

Lax et Sebenius⁸⁶ : ont également le langage de la négociation, le tableau suivant en donne quelques exemples.

Tableau 2.1 : les différences de définitions

<i>De finitions courantes</i>	<i>Lax et Sebenius</i>
- Intérêt commun	- Interdépendance
- Divergences	- élément conflictuel perçu
- Finalité d'accord	- Possibilité d'un accord
- Mutuellement acceptables	- Opportunisme stratégique

Source : Lax et Sebenius

4. Paramètres de la négociation⁸⁷ :

Quel sont les éléments, les variables paramètres qui influencent le déroulement d'une négociation.

Le protagoniste pose la question suivante : Qui va mieux aider a trié ces éléments suivant⁸⁸.

- Gestion du temps.
- Présences d'un leader initiateur du débat.
- Qualité de l'animateur.
- Charisme
- Différence d'objectifs
- Rythme

⁸⁵ Henry KISSINGER « A la maison blanche 1968/1973 » édition fayard 1979

⁸⁶ LAX et SEBENIUS « the manager as négociator » édition, the free press 1986

*Tableau, différences de définitions (d'après Lax et Sebenius) , du ⁸⁶ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999. , page 28

⁸⁷ Enquête au près des dirigeants, cadres, étudiants : question « quels sont les éléments qui influencent les résultats de management ? »

⁸⁸ Selon une enquête auprès des dirigeants, cadres, étudiants, sous la question « quels sont les éléments qui influencent les résultats de management ? »

- Personnalité des acteurs
- Rapports entre acteurs
- Pouvoir de persuasion
- Volonté de rupture
- Vues à plus ou moins long terme
- Disposition autour d'une table
- Sécurité
- Enjeux
- Rapidité de réaction
 - Alliances
 - Pouvoirs
 - Volonté de conciliation
 - Possibilité d'échange
 - Collusion
 - Attention portée au débat
 - Historique
 - Bluff
 - Environnement
 - Effet de surprise
 - Créativité
 - Préparation

5. Définition de la négociation :

La négociation étant plus un art qu'une science exacte; Du point de vue instrumental (de son résultat) la négociation est un système de décision par lequel les acteurs s'entendent de commun accord au lieu d'agir par voie unilatérale selon Kissinger (1969) : « la négociation est le processus qui combine des positions conflictuelles dans une position commune, la règle de décision étant l'unanimité »⁸⁹ (accord complet) à l'activité quasi-sportive : « négociateur c'est agir, faire bouger, faire circuler, échanger, c'est le contraire de l'inertie⁹⁰ ».

⁸⁹ La négociation sur la forme des tables au début des rencontres qui ont mis fin aux conflits à VIETNAM

⁹⁰ DIMITRI WEISS : « Les relations du travail » édition Dunod 1976, Inertie (résistance passive consistant à ne pas exécuter les ordres reçus), P : 959, dictionnaire, Hachette.

5.1. Selon Christophe DUPONT⁹¹

La négociation est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui confrontés à la fois à des divergences et des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable

5.2. Selon Patrick AUDEBERT LASROCHAS ⁹²:

« La négociation est un processus de décision parmi d'autres : elle est loin d'en représenter la majorité bien qu'elle y occupe parfois une place décisive, elle a une finalité est de trouver une (ou des) solution (s) à des situations qui risquent, soit de se maintenir (ou tomber) dans des impasses (conflits), soit de pouvoir aboutir (projets), elle n'est ni omnipotente ni un subterfuge.

Elle à des avantages mais aussi des inconvénients, elle peut, dans certains cas, être un mode à privilégier, par rapport à d'autres systèmes de décision, elle peut aussi dans d'autres cas, ne pas remplir les conditions voulues d'opportunité ou d'efficacité.

Dans la vie des groupes, des organisations et des individus, il ne faut pas tout réduire à la négociation, il ne faut pas non plus la réduire à rien.

5.3. La Négociation Comme Mode De Traitement Des Conflits :

« Un conflit surmonté » la définition de R. Lannay⁹³ est bien adopté à la négociation diplomatique et à la négociation sociale, en effet, elle précède souvent le conflit et l'évite en cas de succès. Quand elle échoue, les protagonistes, devenus les antagonistes, sortent du champ de la négociation : ils y reviendront inéluctablement un jour pour mettre un terme au conflit.

Pour s'arranger les antagonistes ont le choix de plusieurs voies :

- L'éclatement : la guerre qui vise l'anéantissement de l'adversaire (politique, commerciale) la grève.
- Le statut- quo : « le prospect qui reste prospect après l'échec de la négociation, la guerre froide.
- Le recours à la hiérarchie, à l'autorité, exemple: la commission qui 'ouvre les plis en séance publique à l'autorité d'un tribunal, sa mission consiste à rapprocher les antagonistes : elle nécessite une forte capacité d'écoute, d'imagination et de persuasion, en fait, le médiateur peut être considéré comme 'l'incarnation' de la situation de négociation.

⁹¹ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994

⁹² Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999

⁹³ RLAUNAY (1982) « la négociation approche psychologique », PARIS CO.ED.EME/ librairies techniques ESF- collection « formation permanente en sciences humaines »

5.4. Négociation Comme Système De Prise De Décision⁹⁴ :

La négociation est bien un système de décision collective entre protagonistes par opposition à un système de décision centralisée fondée sur l'exercice du pouvoir qui constitue une alternative au management autocratique.

5.5. Négociation et communication :

« Chaque fois que l'on échange des idées avec l'intention de changer des rapports existants, chaque fois que l'on discute pour arriver à un accord, on négocie »⁹⁵

La thèse développée par Zartman (1976 – 1977) une nouvelle réalité par l'échange d'informations entre acteurs qui oblige chacun à un mouvement au moins minimal vers l'autre en vue de rechercher sa satisfaction partielle.

6. Perception d'une situation

La résolution des difficultés sociales d'entreprise ne peut être obtenue que par leurs interventions commune (des acteurs sociaux), aucun n'ont le pouvoir de les résoudre seules, il leur faut donc sous une forme le concours de la partie adverse, ou chacun dispose sur l'action de l'autre d'un veto de force suffisante pour l'obliger à tenir compte de ses propres réalités.

6.1. Première étape : le diagnostic⁹⁶

Cerner l'objet (réel ou masqué) (segmentation en sous- objet), c'est la réponse au « quoi » de la négociation.

- Cerner le contexte général ou particulier à la situation négociée, y à joindre les antécédents éventuels.
- Cerner les enjeux de chacune des parties prenantes éventuellement tenté de leur affecter des priorités.
- Cerner le rapport de forces existant ses composantes, sa modification et son évolution possibles.
- Cerner la personnalité, le style des négociateurs un moyen pour effectuer ce diagnostic est de suivre la formule. OCEAN.

Toute négociation, quel que soit son domaine, met enjeu certains éléments qui réagissent d'une manière interactive, ces éléments peuvent être considérés comme constituant un champ de forces dans lequel va se former la dynamique du déroulement, le négociateur n'arrête pas sa réflexion sur les seuls éléments qui le

⁹⁴ GROUPE ECULLY « négociateur, entreprise et négociation » ELLIPSES. 1996

⁹⁵ NIERENBERG G.I « l'art de persuader et de bien négocier » (PARIS-TCHOU) 1970.

⁹⁶ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 page72

définissent mais il lui intègre d'autres parties.

Selon Dupont ⁹⁷:

Cinq éléments pour définir l'essence et la dynamique de la négociation il utilise démarche O.C.E.A.N. dans laquelle figurent successivement :

- O : l'objet.
- C : Le contexte
- E : Les enjeux
- A : Les asymétries de pouvoir (rapport de force)
- N : Les négociateurs, ceci pris dans leur relation interpersonnelle et psychosociologique, en d'autres termes la confrontation de leurs comportements.

6.1.1. Objet :

Pour C. Dupont, l'objet correspond au « quoi » de la démarche : « l'objet dépendra essentiellement du domaine d'application (commercial, sociale, diplomatique, interpersonnel, etc) et il sera plus ou moins complexe, plus on moins séparable en points de négociation, plus on moins quantifiable on plus on moins « qualitatif » (clauses, principes) selon le domaine concerné, mais dépend aussi de la subjectivité du négociateur.

D'une part celui-ci peut n'avoir qu'une idée très floue de ce qui va être négocié d'autre part, la mise, en évidence de l'objet est parfois loin d'être neutre (objets masqués, arrière, pensées, etc) se pose aussi la question du degré de formalisation (concrétisation de l'objet dans un ordre du jour, aspect particulièrement important dans les négociations de conférence. Voir claire en ce qui concerne l'objet (son identification, l'interprétation réciproque), est une première tâche nécessaire pour le négociateur voulant se préparer à la négociation.

Objet des points qui seront cités tout au long de la négociation, Audebert⁹⁸.

- Les négociations sociales : cela pourra être l'augmentation de salaire, les primes, ou la durée du temps de travail.
- Dans une négociation organisationnelle cela pourra être le budget, les limites.
- Il y a deux grands types d'objets.
- Les objets quantitatifs : on peut les mesurer quantitativement (par exemple le prix ou les conditions de paiement).

⁹⁷ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 pages33

- Les objets qualitatifs : ils sont difficilement mesurables (ex : le type de pouvoir ou les limites de la responsabilité).

6.1.2. Contexte :

Selon AUDEBERT⁹⁹.6 la question de base est : « dans quel contexte sommes-nous : » et il définit le contexte dans ses quatre aspects :

a) Conjoncturel :

- Est-ce que le marché est porteur.
- Le climat social est-il bon ou mauvais ?
- Dans quel état d'esprit est mon collaborateur ?

b) Socio-économique :

- Y a-t-il récession ou expansion ?
- Dans quel environnement se trouvent les salariés de l'entreprise ?
- Quelle est la situation familiale et / on économique de mon collaborateur ?

c) Politique

- Quelles sont les relations diplomatiques entre nos deux pays ?
- Le pays « mère » des immigrés que j'utilise leur a-t-il donné des instructions particulières ?
- Que vont donner les prochaines élections ?
- Quelle sont les idées politique de mon interlocuteur ?

d) Culturel :

- Quels sont les modes de vie des habitants de ce pays futur client ?
- Quel est le niveau intellectuel, la religion dominante, les habitudes des salariés concernés ?
- Mon collaborateur aime – t – il la musique ou la littérature ?

Mais Pierre Baffert (1996)¹⁰⁰ élargis ce sens au sens large, culture d'une civilisation et/ou culture d'une organisation (culture d'entreprise par exemple) les certaines entreprises mettront systématiquement en œuvre une stratégie d'affrontement tandis que d'autre adoptent délibérément une stratégie de partenariat.

⁹⁹ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 page76

¹⁰⁰ Pierre BAFFERT. GROUPE ECULLY « négociateur, entreprise et négociation » ELLIPSES. 1996 PAGES 32

6.1.3. Les enjeux dans la négociation sociale

6.1.3.1. C'est quoi l'enjeu ?

L'enjeu n'est qu'une manifestation d'une incommunicabilité, les enjeux se déplacent avec une variété et une imprévisibilité assez surprenante : il peut y avoir extension ou réduction « horizontale » (aux niveaux des enjeux instrumentaux) mais aussi déplacement « Vertical ». Comme par exemple le passage d'un enjeu instrumental à un enjeu fondamental une manière ingénieuse d'analyser cette transformation est de recouvrir à la notion de « jeux glissants » par opposition à des « jeux fixes » (Adam et Reynaud 1978).

Ces déplacements peuvent naître du déroulement spontané de la négociation, mais ils peuvent être à la source même de l'élaboration stratégique.

L'analyse socio dynamique (J.C. Fauvet ,1973-1975) a mis en lumière ce fait d'importance qu'en dépit des enjeux différents.

J.C. Fauvet a proposé de décrypter les attitudes des négociateurs en deux dimensions orthogonales l'antagonisme et la synergie.

Le conflit ou la divergence sociale n'est pas un jeu à somme nulle. Mais un jeu mixte, même si le jeu n'est pas fixe, en outre, des considérations stratégiques opèrent dans le même sens, la notion « d'attenter au moins partiellement partagées » une certaine prudence des négociateurs en fonction de leur expérience, la prise en compte de négociations futures, une certaine inertie des règles du jeu, le caractère limité de la rationalité qui dans la pratique, fait se contenter du « satisfaisant » plutôt que d'une maximisation. On pourrait encore y ajouter le vécu même de la négociation qui oblige le négociateur à prendre conscience des positions de la partie adverse et de l'intérêt de la réussite de l'accord.

Les acteurs mettent en œuvre des stratégies plus ou moins détaillées, explicitées et réfléchies, comme en matière, ne pas avoir de stratégie est déjà en soi en avoir adopté une il s'agit des enjeux de tension et du rapport de force.

6.1.3.2. Les enjeux et l'objet :

Représente l'évaluation des acteurs tant sur le contenu de la négociation « (l'objet, ou, sur quoi en va discuter) » que sur les incidences qu'ils supportent du déroulement, de l'issue et des résultats de la négociation, l'enjeu détermine le degré d'engagement, de motivation et d'énergie (qui forme le niveau d'aspiration du négociateur), participe à la formulation des objectifs, et sous-tend le niveau de tensions qui se situe entre eux les acteurs).

6.1.3.3. L'enjeu avant la négociation

Les enjeux peuvent ne pas apparaître clairement dans l'esprit des acteurs avant la négociation (ou l'ensemble conflit négociation), ils peuvent aussi être masqués, enfin ils sont souvent susceptibles de se déplacer, quelque soient la situation initiale et son évolution, la détermination et la formulation de l'enjeu constitue un

acte stratégique en ce sens que sont créés par la même série décisions d'un poids majeur et souvent irréversible

6.1.3.4. L'enjeu et le champ de négociation.

L'enjeu prédétermine aussi le champ de la négociation (ou l'ensemble négociation conflit). C'est en partie en fonction de leurs enjeux (confrontés à ceux des protagonistes initiaux) que vont « se déterminer » les alliés, les neutres et autres acteurs, lointains ou marginaux, cette émergence graduelle de la participation est une donnée stratégique capitale, car elle joue à la fois sur le niveau de la négociation et sur le rapport de force.

6.1.3.5. L'enjeu et le choix de terrain

Le choix du terrain est stratégiquement lié à l'enjeu : les thèmes retenus, la négociation en termes de principes ou d'avantages. Les types de rationalité mise en œuvre vont en dépendre, les prétentions des négociateurs vont ainsi s'exprimer en propositions simples ou complexes articulables ou non localisable ou généralisable.

L'enjeu conduit à filtrer les coups stratégiques en fonction du rapport entre l'efficacité et les risques.

6.1.4. Les asymétries du pouvoir

Une notion relationnelle, c'est-à-dire aux relations de pouvoir, ce qui renvoie implicitement à deux notions intimement liées : le pouvoir de faire quelque chose et le pouvoir exercé sur quelqu'un. L'une des définitions les plus classiques du pouvoir est celle de Weber (1968)¹⁰¹ : « Toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (Weber, 1995). Selon certains auteurs, les définitions du pouvoir dérivées de celle de Weber ont fait des relations de pouvoir un jeu à somme nulle : dans une relation, plus une personne a de pouvoir, moins l'autre personne en a (Rowlands, 1995). Au fil des simplifications, le pouvoir est peu à peu devenu un élément dont un acteur est doté ou non, d'où les fréquentes dichotomies opposant les forts aux faibles, les dominants aux dominés, etc. Scoones et Thompson (1999) déplorent cette vision simpliste utilisée par certains tenants des démarches participatives, véhiculant une vision « populiste » de la participation avec d'un côté des communautés rurales dépourvues de pouvoir, et de l'autre des techniciens ou des administrations en abusant. Selon Vermeulen (2005)¹⁰²

6.1.5. Le négociateur :

Une personne morale ou physique qui mène une négociation, donc c'est l'acteur
Qui est l'acteur ?

¹⁰¹ Weber, M., 1995, Économie et société, Paris, Pocket

¹⁰² Les asymétries de pouvoir dans les processus d'accompagnement Cécile Barnaud, P. d'Aquino, William'S Daré, Christine Fourage, Raphael Mathevet, Guy Trebuil 2011

- L'acteur peut être un individu :
 - Il peut être un groupe « équipe de négociation », « délégation »
 - Des personnes ou groupes qui agissent en tant que « tiers » dans la.
- 6.15.1. La conduite des acteurs dans la négociation.

« Le processus de négociation est un déroulement dynamique où interviennent de nombreux facteurs qui apparaissent simultanément ou séquentiellement ».

Donc les acteurs se conduisent selon la conduite de négociation.

6.1.5.2. Les caractéristiques individuelles des acteurs :

Les caractéristiques individuelles des acteurs se réfèrent à plusieurs catégories, les caractéristiques physiques en sont (âge, le sexe, l'appartenance à un pays où à une culture).

G. Hofstede ¹⁰³: à distinguer 4 Dimensions discriminâtes appelées « indices culturels » (distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme et masculinité) peuvent avoir une correspondance dans le style de négociation.

¹⁰³D. Bellenger et G. Hofstede « les différences culturelles dans le management » édition organisation 1992

SECTION II

Les Differentes Stratégies De Négociations

Cette étape de l'élaboration stratégique conduit à employer une formule, le sigle « STRATTIPAA ».

S : exploitation et mise au point d'un scénario préférentiel de déroulement pour objectif de déterminer des points et manent-clés et des passages obligés éventuels

T : choix du terrain : occuper ou non le terrain : choix du meilleur terrain pour l'argumentation.

R : stratégie de rechange ou de repli.

A : alternative variantes (démarche essentielle pour faire progresser la négociation, sortir du blocage ou impasses.

T : prévoir la modulation de l'action dans le temp.

T : sélection les techniques (éventuellement les tactiques à la disposition des négociateurs des divers camps).

I : prévoir l'initiative majeures à prendre : certaines doivent recevoir au début d'exécution des avant l'ouverture des négociations : (intervention de l'environnement, formation d'alliances on coalitions).

P : Fixer ses propres « Positions » - point de 3A et s'efforcer d'anticiper prudemment celles de la partie adverse (ce qui conduira à tester les hypothèses dans la phase d'exploitation de la négociation).

A : déterminer le type d'accord à rechercher (éventuellement en énumérer les éléments essentiels dans leur formulation juridique finale).

A : envisager les conséquences du déroulement et du résultat de la négociation sur l'avenir des projets du négociateur et sur l'avenir de la relation.

1. Les différents niveaux de stratégie de négociation ¹⁰⁴ :

1.1. Stratégie avant ou la préparation de négociation :

Chacun des camps considère à la négociation dans les plus mauvaises conditions afin qu'il concède plus, pour placer l'autre dans un jeu à point équilibre ou in devra passer par certaines exigences sous peine de perdre plus, donc à amener l'autre dans une situation où il ne peut plus négocier.

1.2. Stratégies « pendant » et tactiques :

Se sont un ensemble des tactiques planifier ou bien des techniques sans préparer sans penser par exemple profiter d'une mauvaise de l'adversaire pour exploiter son erreur, le menacée.

¹⁰⁴ P. GOGUELIN «la psychologie dans les organisations » C.D.U. SEDES 1959 pages 332

Pour voir sa réaction, pour l'amener à se découvrir, brusquement souple après avoir été dur (douche écossaise). Généralement On utilise les stratégies suivantes :

Pour faire avancer la négociation : chercher à « user l'autre », imprimer à la réunion un rythme rapide, imposer une discussion très longue ou interrompue, qu'on a le temps que l'on n'a pas peur de l'autre, laisser venir (Wait and See).

1.3. Les stratégies après et l'exploitation de la négociation :

Chacun a gagné quelque chose et perdu autre chose et perdu autre chose, mais cela n'empêche pas chacun d'être satisfait de ce qu'il a gagné et d'y tenir de regretter, ce qu'il a perdus « On recommencera » ?

-Un des pertuisanes perd toujours (le jeu n'est pas équitable pour lui) et sa seule ambition est de limiter ses pertes en justifiant les concessions qu'il a du faire – afin de donner la meilleure image possible de lui, face à un adversaire qui veut lui prendre le maximum (négociation patronat – syndicat).

2. Les stratégies de négociation¹⁰⁵.

Christophe Dupont : confirme que « en matière de négociation la stratégie est d'abord réflexion (élaboration mise en place) et ensuite action, la réflexion continue un aspect important de la préparation, l'application se situe au moment du déroulement se concrétise par l'exécution d'un certain nombre de choix : et selon cathélinau : les stratégies de négociation dépendent du rapport de force et du degré de confiance ¹⁰⁶

2.1. Pertinence de la stratégie dans une négociation :¹⁰⁷

- ✓ Le négociateur met à sa disposition. 03 éléments :
- ✓ Un diagnostic pré négociation (un diagnostic préstratégique) ce qui permet de préciser de contenu d'information qui fait actuellement défaut, permet de délimiter le champ de négociable et de mesurer le domaine réaliste des solutions possible.
- ✓ Une fixation des objectifs en distinguant l'essentiel de l'accessoire.
- ✓ Une détermination des moyens disponibles (ou à imaginer) pour réussir la négociation (définit les jeux d'acteurs)

¹⁰⁵ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 pages 11

¹⁰⁶ CATHELINAU. GROUPE ECULLY « négociier, entreprise et négociation » ELLIPSES 1996 PAGES 96

¹⁰⁷ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 pages 71

2.2. Les choix stratégiques majeurs la négociation :

La négociation se trouve devant une seconde alternative stratégique, sortir ou laisser venir l'offensive ou la défensive.

- Choisir l'offensive (sortir), c'est prendre l'initiative de la proposition et argumenter.
- ✓ Choisir la défensive (laisser venir). C'est susciter et attendre la proposition de son interlocuteur en fonction.

La stratégie repose sur le concept de choix majeur (s) axés sur l'avenir. Face à une négociation qui va s'ouvrir, le négociateur peut avoir intérêt à réfléchir ses choix cruciaux qui s'avèrent à lui, d'une part en s'interrogeant sur la meilleure manière de réaliser ses objectifs.

2.2.1. Choisir :

Une orientation à prédominance coopérative à une orientation à prédominance conflictuelle.

Le négociateur intégratif peut se montrer d'autre plus ferme sur des objectifs cruciaux qu'il fait preuve d'ouverture d'imagination et de prise en considération des intérêts communs.

Dans cet aspect les stratégies coopératives traduisent la recherche réaliste et constante de solution innovant de sortir du différend qui sépare les négociateurs et d'arriver à un accord mutuellement acceptable, quand aux stratégies de confrontation, elles ne peuvent à moins de conduire à la rupture – à une absence systématique de compromis ou de recherche de solution alternative.

2.2.2. Scénarios :

Entre une orientation offensive ou une orientation défensive ce choix est stratégique dans la mesure où il aboutit à la prédominance d'un scénario dans la négociation.

Alors le négociateur pose les questions suivantes :

- Quels sont les scénarios les plus avantageux pour moi ? pour l'autre et pour l'ensemble des parties ?
- Ai, j'ai intérêt à jouer frontal et dur, ou en douceur, et coopérativement ?
- Ai, J'ai intérêt à « Mitiger » commencer à jouer dur et à relâcher par la suite ?

C'est ce scénario qui va influencer le déroulement de la négociation, il correspond à l'option crucial « prendre l'initiative ou laisser venir ». Dans le premier cas le négociateur occupe le terrain et cherche à imposer son scénario.

Dans le second cas le négociateur attend et laisse venir privilégie la défense, voir l'esquive, et le contre attaque

2.2.3. Temps :

Choisir une négociation courte ou une négociation longue :

Le jeu du temps est stratégique dans la négociation. Le choix entre ces deux stratégies relatives au temps et à durée, liée à des données de la situation (contraintes impératives pour arriver à un accord avant une certaine date) il peut être en fonction de la manière dont les négociateurs entendent faire intervenir le temps dans le rapport de forces ultimatum – délai – butoir « Marathon » manœuvres dilatoires, etc.

2.3. Stratégies intégratives :

2.3.1. L'adaptation :

Choisir une conduite d'adaptation ou une d'imposition :

L'adaptation peut conduire à une démarche qui se différencie de ces stratégies dans sa raison d'être et dans ses manifestations.

2.3.2. Les priorités et les positions :

Choisir entre « ouverture » du champ et « fermeture », entre accord complet et accord partiel, entre accord immédiat ou différé.

Ces choix concernant volonté s'en présente ou au contraire de s'en tenir strictement à l'ordre du jour et de ne pas autoriser sont dépassement.

Tableau 2.2 : Les priorités et les positions

Confiance forte Pouvoir	Stratégies * Sortir * Laisser venir	Techniques D'incitation	Tactiques Pour se rapprocher
Fort	Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> • Donnant/donnant 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition constructive • Faire des contres propositions • Compromis • Ballon d'essai
Equilibre	Gain-Gain	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan objectif • Elargissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Promesse crédible • Recours a un tiers (médiateur-expert) • Accorder mutuellement des

Faible	Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation • Globalisation 	délais <ul style="list-style-type: none"> • Approche créative
--------	---------	---	--

Source ¹⁰⁸ : GROUPE ECULLY

3. Les techniques de la négociation :

Les spécialistes de la polémologie¹⁰⁹ (science de guerre) et ceux du management expliquent la différence entre (technique) et (tactique). La stratégie étant l'art

D'organiser le combat les tactiques, étant les moyens et / ou méthodes pour appliquer la ou les stratégies¹¹⁰.

3.1. Techniques liées au maniement de l'objet :

Tableau 2.3 : Classification des techniques liées à l'objet.

Techniques majeures	Techniques mineures	Techniques spécifiques
- Point Par Point	- Globalisation	- Encerclement
- Donnant/Donnant	- Bilan	- Petits pas
- Elargissement	- Quatre marches	
- faux pivot		

Source¹¹¹ Groupe ECULLY

Bien qu'elles aient toutes le même objectif, à savoir de service des objets pour négocier, ces techniques sont classifiées en trois grandes catégories :

- - Les techniques majeures sont : en général, les plus utilisées, le négociateur se servira occasionnellement des techniques mineures, qui seront d'ailleurs souvent « combinée » avec des techniques majeures.
- Les techniques spécifiques ne sont pas des techniques qui ne manient que les objets, elles introduisent souvent des notions philosophiques et / ou stratégiques / ou bien elles font appel à d'autres telles que la gestion du temps.

¹⁰⁸ GROUPE ECULLY « négociateur, entreprise et négociation » ELLIPSES 1996 PAGES 38

¹⁰⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%A9mologie>

¹¹⁰ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 pages 211

¹¹¹ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 pages 212

3.2. Les techniques majeures :

3.2.1. La technique point par point :

Cette technique, appelée plus communément « salami » par analogie à des « tranche » que l'on coupe, c'est à dire que l'on discute de chaque objet les uns après les autres, soit à compter correctement un objet en une suite des petits objets que l'on se négocie également point, il s'agit fragmentation de l'objet (Segment).

La méthode de traitement des objets point par point –ce qui définit une négociation procédant par étapes successive, chaque objet étant traité successivement de relier (articuler, échanger) les différents point entre eux , sous établir le lien entre eux ce qui peut être illustré par le principe ce qui peut être illustré par le deuxième principe du philosophe des cartes : « Diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'ils serait requis pour les mieux résoudre ».

3.2.2. La technique du donnant/ donnant ou « paquet »

La technique du « donnant /donnant » appelée aussi technique du paquet consiste à considérer l'ensemble, obtenue par un échange de concessions.

Le procédé qui est la base de ces échange (ou substitutions) est le donnant-donnant correspondant à la recherche d'un certain équilibre grâce à la réciprocité. Le donnant/donnant peut prendre plusieurs formes, concessions, contre parties. Compensations.

3.2.3. La technique de l'élargissement :

Qui consiste à introduire des points nouveaux dans la négociation pour sortir de blocages ou pour arriver à constituer un paquet acceptable grâce à un 'donnant /donnant' additionnel.

Les négociateurs peuvent également rechercher des contre parties ou des compensations qui ne sont pas nécessairement liées aux objets, d'autre part, les partenaires pourront dépasser les difficultés par une redéfinition du problème, des procédures ou des normes (le négociateur va changer les règles du jeu, imposer une « nouvelle donne »).

Mettre en application cette technique demande un certain nombre de conditions mais l'outil de base reste l'innovation, le négociateur devra faire preuve de créativité, être capable de proposer des solutions nouvelles et originales.

3.2.4. La technique du faux pivot :

Appelée également « pivot factice » « retournement » on « objectif leurre » par lequel une négociation centre sa négociation sur l'obtention apparente d'une prétention (ou sur le refus obstiné apparent d'une demande) ensuite le retrait de

ces exigences contre l'obtention d'un avantage qui était en réalité le véritable objectif de la négociation.

Exprime d'autre manière, le faux pivot est la technique par laquelle le négociateur après s'être assuré de l'importance d'un objectif déterminé pour la partie adverse alors que cet objectif est relativement secondaire pour lui, crée l'apparence de se battre pour l'obtention de cet objectif afin de l'abandonner abruptement en échange de l'obtention d'un deuxième objectif qui est en réalité, est son objectif principal.

3.3. Les techniques mineures :

Il s'agit de la technique de globalisation, du bilan et des quatre marches

3.3.1. La globalisation :

La globalisation par laquelle les négociateurs s'entendent sur une enveloppe globale contenant l'ensemble des points (retenus) dans la négociation et décident de faire porter la négociation sur la valeur de cette enveloppe et sa répartition dans le langage théorique la globalisation substitue à une série d'utilités partielles une utilité globale, cette technique sera souvent utilisée lorsque les objets seront à majorité quantifiable c'est-à-dire transformables en coûts et en prix dans ce cas les avantages et les coûts seront calculés et les arbitrages entre objets de la négociation seront ensuite négociés à l'intérieur de l'enveloppe sur laquelle les négociateurs se seront mis d'accord .

Donc les négociateurs vont agir en général en deux temps : en premier ils vont discuter et se mettre d'accord sur une enveloppe globale

3.3.2. Le bilan :

La technique du bilan, est une méthode par la quelle le négociateur fait Composer par sont interlocuteur les avantages et les inconvénients de chaque solution envisagée au fur et à mesure du déroulement « ce bilan » des avantages nets est généralement présenté de telle manière que le négociateur puisse réclamer à son interlocuteur le rétablissement d'un équilibre qu'il estime non réalisé au moment actuel cette première partie du bilan constitue en quelque sorte « l'actif » de la partie adverse, vient alors la seconde phase de la partie ayant pris l'initiative du bilan décrit et le « passif » de la partie adverse sous la forme de l'équilibrage nécessaire entre les coûts recensés et les contreparties à accorder, le bilan ainsi présente risquant d'être déséquilibré, le négociation demande à la partie adverse de revoir ses présentations et/on d'accorder les contreparties voulues, cette technique exige une très bonne préparation notamment dans l'anticipations des demandes adverses de l'évolution à prévoir en termes de contrepartie avantages et mutuellement acceptables.

3.3.3. Les quatre marches :

Le négociateur va jouer d'une part sur la solidité de ses arguments non discutables et sur l'affectif puisque la base de la relation sera dans un premier temps de développer l'antagonisme du partenaire et dans un deuxième temps de lui faire peur, et enfin de proposer une solution intermédiaire.

Ce qui correspond à un « scénario catastrophique » la succession des propositions est comme suit :

3.3.3.1. A l'extrême :

a) Marche 1 : solution idéale pour le négociateur, mais probablement difficile à faire admettre par la partie adverse.

- *A l'autre extrême :*

b) Marche 4 : solution plus qu'idéale pour l'autre : le négociateur lui donne tout et plus, c'est à la limite une proposition ironique. Cette solution est de pure forme et est présentée d'une manière conditionnelle.

3.3.3.2. Entre les deux :

a) Marche 2 : solution acceptable par les deux parties.

b) Marche 3 : solution qui est peu avantageuse pour le négociateur mais parfaitement acceptable pour l'autre (elle est quasi – maximisant pour lui).

3.4. Les techniques spécifiques¹¹² :

Ces techniques ont de particularité de ne pas s'intéresser seulement au maniement de l'objet pour l'une, les « petits pas », il s'agira d'utiliser la gestion du temps comme arme principale pour l'autre « l'encerclement » c'est à la philosophie extrême orientale et à une forme de stratégie guerrière qu'elle fera appel.

3.4.1. Les petits pas :

Le principe est d'avancer pas à pas, en mettant éventuellement des ultimatums et/ou des dates butoir, la gestion du temps et le relationnel vont beaucoup jouer dans le maniement ;

Toutes les étapes sont loin d'être acquises définitivement : dans ce genre d'accords les situations d'accords les situations changent très souvent entre chaque étape. C'est bien une démarche « pas à pas ».

3.4.2. L'encerclement :

Cette technique est inspirée d'un jeu de société trois fois millénaire : le jeu

¹¹² Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 pages 237

de G.O c'est en chine¹¹³ que fut inventé « *wéiqí* » ou échecs par encerclement.

Il y a similitude de jeu entre le G.O car ils se jouent sur un damier mais une grande différence dans la philosophie du jeu : aux échecs, l'objectif est de tuer, un vivant (le gagnant) et un mort (le perdant). D'où « l'expression » échec et MAT « cheikh mat ».

Dans le G.O le règle est de dessiner des territoires avec ses points, l'objectifs n'est pas de tuer mais de laisser vivre, éventuellement de l'aider à faire des territoires, le gagnant est celui qui a les plus grands territoires.

On peut donc appliquées la stratégie de jeu G.O aux stratégies d'entreprise.

- L'encerclement : il s'agit d'une manière détournée et non frontale « d'encercler » l'adversaire.
- Le jalonnement : pour réussir l'encerclement. On place des « jalons » qui ne sont pas important en aux mêmes, mais qui reliés en réseaux, assureront l'encerclement.

Une recherche faite à Lille¹¹⁴, sur la parallèle entre jeu de G.O et négociation, donne en résumer les résultats suivants.

- En début de partie les joueurs placent des pions un peu partout mais pas au hasard, afin de « tâter le terrain » cela permet de découvrir les intentions et les positions de l'autre.
- En milieu de partie, phase la plus complexe à gérer, les joueurs doivent faire des compromis avec l'autre : c'est dans cette phase que les techniques sont le plus opératoires.
- En fin de partie, il s'agit de clôturer le travail entreprise en délimitant les frontières c'est dans cette phase que les résultats de la stratégie apparaissent.

Fragmentaires plus localisé, plus liés, à telle on telle circonstance, à telle on telle action, on à telle phase de l'argumentation, ces procédés peuvent être regroupés sous l'appellation générales de tactique. Afin de mettre en évidence leur caractéristique toute d'exécution et leur inspiration souvent spontanée, toujours proche de l'événement¹¹⁵.

Quant à *Bellenger*¹¹⁶ dans son livre. Il soutient « la tactique est L'art de la manœuvre au service d'une stratégie (attaquer ou contrôler), elle consiste à définir un plan d'action, un canevas, elle relève d'un calcul et d'une anticipante »

¹¹³ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Go_\(jeu\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Go_(jeu))

¹¹⁴ Étudiant de ESC LILE « la stratégie de négociation des firmes Japonaises » Mémoire établi dans le du cours de négociation.

¹¹⁵ Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 pages 85

¹¹⁶ LIONEL BELLENGER « stratégies et tactiques de négociation » ESF édition 1990 pages 122

4. les tactiques et technique négociations.

Définit les trois éléments de la manière suivants :

« La stratégie est axée sur les cibles à atteindre et les cheminements cruciaux pour y parvenir.

Les techniques correspondent aux manœuvres et les tactiques aux démarches opportunistes et ponctuelles, la stratégie répond à la question : que faire ? Les techniques à celle, comment faire à partir des objectifs de la négociation ? Les tactiques à celles : comment faire à ce moment précis compte tenu des circonstances immédiates ?

À partir de ces approches, nous pouvons clarifier les concepts de la manière suivante :

- La stratégie définit les grandes orientations, les actions majeures, la cible à atteindre.
- Les techniques définissent la manière dont le négociateur va traiter du sujet dont il va manier les objets de la négociation.
- Les tactiques sont initiatives ponctuelles pour lesquelles le négociateur saisit les opportunités de circonstance et contourne les obstacles.

Tableau 2.4 : les tactiques et technique négociations

Niveau	Fonctions	Actions
Stratégique	- Grandes Orientations - Options - Cibles	- Je pense à ma cible et je supporte celle de la partie adverse. - Comment atteindre cette cible ?
Technique	- Manière De Traiter L'objet.	- Je cherche à faire avancer mes prétentions ou à organiser ma défense. - Choix de la technique.
Tactique	- Actions ponctuelles et opportunistes	- J'agis sur le champ en fonction des circonstances, de l'opportunité, de l'improvisation. - Je fais des « coups »

Source :¹¹⁷ Lionel Bellenger

Le négociateur va se trouver confronté à 03 grands choix :

- Stratégique : 5 à 6 grandes options
- Techniques : environ 10 options
- Tactique : plus de 200 options.
- Un autre problème vient compliquer la situation : il peut y avoir

¹¹⁷ LIONEL BELLENGER « stratégies et tactiques de négociation » ESF édition 1990.

confusion entre les techniques et les tactiques avec d'autres aspects de la négociation : exemple :

- L'utilisation du rapport de forces et la structuration des attitudes qui sont du domaine des jeux d'acteurs.
- L'utilisation du temps et des concessions qui sont du domaine du processus.
- L'argumentation qui est du domaine de la communication.

Parmi les principaux auteurs qui se sont intéressés au problème du classement des tactiques : C. DUPONT. H. TOUZARD. Et AUDEBERT...

4.1. Typologie de C. Dupont :

L'auteur distingue des grandes familles de tactiques : celles axées sur la pression (combatives) et celles axées sur le rapprochement (coopératives).

Il précise « dans plupart des cas, la distinction se fait sans ambiguïté, la nature de la tactique la plaçant clairement dans une catégorie ou dans l'autre, dans quelque cas, une tactique peut être utilisée dans les deux orientations.

C. Dupont : décompose les tactiques de pression en quatre grandes familles et celles de rapprochement (coopérations) en une seule famille ;

Il justifie ce choix : « il est frappant de constater que la liste des tactiques d'essence coopératives est bien fournie que celles des tactiques d'essence distributive (combative), la raison en est que la coopération est moins affaire de manœuvre que d'un état d'esprit et d'un climat relationnel donné ».

- *Les tactiques à finalité de pression* sur la partie adverse peuvent elles-mêmes subdivisées en plusieurs catégories : (axées : le mouvement, le temps, sur la communication, et une catégorie de tactiques diverses).
- *Les tactiques de pression* axées sur le mouvement de la négociation sont destinées à faire progresser le déroulement vers l'objectif du négociateur par des actions qui tendent à limiter la marge de manœuvre de la partie adverse, on peut citer :
 - Des menaces.
 - Du fait accompli.
 - De l'engagement unilatéral irrévocable.
 - De la surenchère systématique « dos au mur » « ponts coupés ».
 - De l'ultimatum.
 - De tout ou rien « à prendre ou à laisser ».

- Des pressions physiques (coercition).

La menace est fondée sur la crainte que la manifestation de l'adversaire inspire pour être efficace elle suppose évidemment des conditions strictes, notamment de crédibilité ce qui suppose évidemment la volonté de l'utiliser la capacité d'organiser l'action.

Les tactiques axées sur le jeu du temps sont conçues soit pour figurent notamment.

- Les suspensions répétitives servant d'alibis.
- Les séances systématiquement prolongées pour provoquer l'usure.
- L'abus des prétextes et surtout les faux prétextes.
- Le retrait momentané (chaise vide).
- Les retours en arrière et les remises en cause systématiques.

Le recours à des manœuvres de diversion, à l'ignorance feinte, aux répétitions et aux objections abusives, au silence prolongé, à l'esquive pratiquée de manière continue.

Certaines tactiques de conclusion ayant pour but de forcer la partie adverse à donner immédiatement un accord pour lequel elle n'est pas encore décidée fermement.

Les manœuvres par les quelles un négociateur met fin brusquement à une argumentation on fait entendre qu'il considère l'accord obtenu.

a) Les tactiques relatives aux pressions dans la communication sont extrêmement nombreuses :

- Désinformation.
- Biais.
- Refuse d'informer, d'écouter.
- Masques.
- Mensonges.
- Fausses promesses, reniement de promesses faites.
- Objections de mauvaise foi.
- Attaques verbales sur la personne.
- Dérision, mépris, ironie.
- Refuse de légitimité.
- Attitudes, gestes de stabilisateurs.

- Fausses rumeurs.
- Manœuvre de division de la partie adverse.
- Violation de confidentialité.
- Atteintes à l'image, la réputation du négociateur.

La liste des tactiques d'essence coopérative est moins fournie que celle des tactiques d'essence distributive, car la coopération est moins influencé qu'un état d'esprit et d'un climat relationnel donné.

a) *Les tactiques coopératives les plus courantes sont notamment :*

- L'établissement de règles du jeu mutuellement accepté.
- Les promesses (Crédibles).
- La réciprocité.
- Les offres de garanties et les tests mutuellement acceptés.
- Les ballons d'essai (de bonne foi).
- La mise entre parenthèse ou tenant compte de contingences futures.
- L'intervention de tiers facilitateurs.
- La formation d'alliances ou de coalitions coopératives.
- L'établissement de conditions propices aux entretiens (lieu- moment – etc).
- Le recours aux techniques de communication « constructive », l'écoute, la reformulation et les techniques proposées par des approches neurolinguistique ou l'analyse transactionnelle.

4.2. Typologie de Goguelin :

« Les tactiques, en négociation, vont être utilisées dans le cadre de la stratégie, arrêtée pour arriver au but qu'on se propose d'atteindre afin de faciliter à tous moments cette atteinte ».

Il distingue cinq grandes familles de tactiques qui se subdivisent elles mêmes en plusieurs catégories.

Tableau 2.5 : typologie de goguelin

Tactiques	Catégories	Exemples
1-Mettre l'adversaire en situation	Par la domination	Profiter de tonte défaillance placer l'autre en situation d'infériorité se plaquer sur le visage.
	Utilisation des forces de pression.	- Menace de suspension de séance rappeler l'existence de tiers absents - Menace d'évènements dramatiques.

d'infériorité	Utilisations des faiblesses psychologiques de l'autre	Par la flatterie exploiter l'orgueil de l'autre obtenir par la séduction.
2- Déstabiliser le camp adverse	Par des changements rapides.	Changer d'attitude. Sauter du coq à l'âne. Suggérer une solution.
	Brouiller les cartes	Approuver ce qui dit l'autre de faire celui qui a mal compris.
3- Désunir le camp adverse	Inductions des conflits	Mettre en évidence des contradictions discuter les dossiers litigieux pointre par point. Attaquer la cohésion de l'adversaire.
	Exploitation des failles	Ne pas considère le champ adverse comme monolithique créer des jalousies choisir le moins solide
	Infiltration	Utiliser des sous-marins retourner les intermédiaires.
4- Renforcer la cohésion de son propre camp	Affermissement préparatoire	Savoir jusqu'ou en peut aller Se persuader de son bon droit Bien choisir ses collaborateurs
	Consolidations permanentes	Se déjuger Réaffirmer le point de vue de son camp Reformuler dans le sens de son camp.
5- Manipuler le camp adverse	Connaissance de l'autre	Veiller aux fuites Choisir le président dans son bord Connaître les intentions de l'autre
	Induire l'autre en erreur	Plaider le faux pour le vrai refuser une suggestion intéressante faire courir des rumeurs.

Sources¹¹⁸ : P. Gogullin.

4.3. Typologie de H. TOUZARD¹¹⁹

Cet auteur est psychologue de formation décrit la situation de négociation, il note « il en va même pour la négociation qui est également la mise en œuvre d'un pouvoir, ou chaque partie tente d'influencer l'autre ou les autres afin d'en tirer le plus grand avantage possible, mais à la différence du conflit, la négociation suppose des règles qui stipulent que chacun ne pourra pas valoir exercer un contrôle total sur le comportement d'autrui, règle de bonne foi, de flexibilité, de réciprocité de concessions et de non agression d'autrui.

L'auteur ne parle pas clairement de « Tactiques » mais de « processus » à l'œuvre dans la négociation. Il les rattache systématiquement aux différents pouvoirs, dans ce cas le mot « processus » peut être assimilé à des techniques et des tactiques.

¹¹⁸ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999 pages 252

¹¹⁹ HUBERT TOUZARD « la médiation et la résolution des conflits » éditions PUF 1977 pages (138-139)

Tableau 2.6 : les typologies de Touzard

Tactiques	Catégories
Coercition	Menace Bluff Surenchère Comportements agressifs Rupture
Dissimulation	Information Compétence Cache – Cache
Persuasion	Argumentation Séduction Division de l’adversaire Aspects formels
Accommodation	Reporter à plus tard les questions épineuses Marchandage Relations interpersonnelles

Sources¹²⁰ : H. TOUZARD

4.4. Typologie de P. AUDEBERT LAS ROCHAS.

Tableau 2.7 : Les Typologie d’AUDEBERT LAS ROCHAS

Tactiques	Exemples
D’influence	Alibi Bon et méchant Cascade
D’objet	Division Enchères à l’envers Grignotage
Terminales	Alternative Peau de l’ours Paire en deux
De prix	Amortissement Balance Sandwich

¹²⁰ HUBERT TOUZARD « la médiation et la résolution des conflits » éditions PUF 1977.

Source ¹²¹: P. AUDEBERT – LASROCHAS.

Avant, pendant et après la négociation :

Maria Cengale¹²² identifie trois grandes phases

Phase 1 : Pré négociation :

- Définition du problème / objet, analyse et diagnostic
- Recherche et évaluation des informations sur les problèmes /objets
- Collecte et avancement des revendications
- Explication des raisons de conflit entre les parties
- Définition des objectifs
- Identification des priorités
- Recherche et d'alternatives d'action pour atteindre les objectifs
- Vérification du degré de concordance entre, objectifs, alternatives, atteignables et problèmes à résoudre.
- Analyse de la représentation : qui représente qui et qui représente moi ?
- Vérification des couts et accord internes
- Evaluation du rapport de forces et de la légitimation avec la partie adverse.
- Prévision des objectifs possible des stratégies et des priorités de l'autre partie.
- Choix des négociateurs et attribution des mandats.
- Evaluation des effets à court terme, Moyen terme et long terme des points possibles d'accord par chacune des parties.
- Planification de la négociation

Phase 2 : Négociation :

- Communication, Usage du langage
- Gestion de l'anxiété
- Influence sur l'autre partie
- Propositions, contre – propositions, argumentations
- Evaluation des points d'accord possibles entre les parties

¹²¹ Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999

¹²² MARIA CENGALÉ « L'USO delle tecniche di simulazione nella formazione dei negoziatori », séminaire international des jeux de simulation, Université de Venise, Octobre 1985 (extrait du livre de Dimitri Weiss)

Phase 3 : Post négociation

- Evaluation de la corrélation entre les accords et les problèmes de départ.
- Vérification de l'applicabilité de l'accord.
- Vérification de l'applicabilité de l'accord dans le temps.
- Degré de satisfaction des négociateurs.

SECTION III

Les Theories De La Negociation

Les théories de négociation¹²³ : Certains pourraient s'interroger sur l'intérêt d'une présentation théorique de la négociation alors même que les résultats ne sont encore partiellement probants et que certaines des approches adaptées (théorie des expériences en « laboratoire » de psychologie sociale, modèles quantitatifs).

1. Le fond théorique disponible :

1.1. Le développement des courants de pensées théoriques sur la négociation typologie des principales tendances ou « écoles »¹²⁴.

La spécialisation disciplinaire permet de distinguer quelques grands courants de pensée théorique sur la négociation les tendances ainsi représentées.

1.1.1. Description historique :

(Caractérisée par la recherche de faits ou indicateurs pertinents) de laquelle se rapprochent les écoles de l'étude analytique se concentrant. Sur des moments et des aspects de la négociation comme le pouvoir et les menaces.

Shelling (1960) et de la recherche analogique (avec l'examen de « cas parallèles » ex : Young (1978) Zartman (1971), Allison (1969) ou Halperin (1974).

1.1.2. Celle de l'analyse en termes de structure

De problèmes de motivations ou de buts : école particulièrement importante en raison des travaux majeurs d'IKLE (1964) de Walton Mckersie (1965) et de Durckman (1973).

1.1.3. La théorie des jeux :

S'inspirant de la contribution de Nash¹²⁵, à laquelle s'apparente l'école stratégique (la détermination du résultat est essentiellement déterminée par la structuration des utilités et l'éventail des choix stratégique tel que fixé par la théorie des jeux sur la base des Hypothèses de cette discipline).

1.1.4. Les comportements efficaces :

Karrass (1970), Nierenberg (1973) en raison de leurs analyses sur les avantages et les inconvénients respectifs de la fermeté et de la conciliation dans la négociation.

¹²³Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994 PAGES 146

¹²⁴Christophe DUPONT « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994PAGES 153

¹²⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_jeux

1.1.5. Celle de l'école des processus :

Considérant la négociation comme une série de manœuvres et de défis dans laquelle les demandes et les offres, les concessions, les tactiques constituent autant de réponses et d'interactions face à la nécessité de réduire l'écart entre les positions respectives, Coddington (1966-1968). Cross (1969), Bartos (1974), Zartman (1976).

1.1.6. Ecole d'expérimentation des rôles simulation ou laboratoire :

Seigle et Fouraker (1960) Merton Davis (1974), Spector (1975), Bartos (1974).

Mais Zartman (1988)¹²⁶ dans son journal (négociation journal, 1988 vol4 N°1 p 31.43) « s'efforçant de déterminer les éléments communs dans l'analyse du processus de négociation propose un classement des écoles de pensée en cinq groupes :

1) Les approches structurelles centrées sur le pouvoir, ses asymétries et techniques tactiques comportements qui y sont associés :

2) Les approches stratégiques qui utilisent les analyses de la théorie des jeux.

3) Les approches de processus qui s'intéressent aux mouvements dans la négociation. (Concessions).

4) Les approches comportementales fondées sur les analyses d'orientation psychologiques de négociateurs et leurs interactions.

5) Les approches intégrées qui mettent en relief les phénomènes de déroulement séquentiel avec leurs caractéristiques propre et étendent les compréhensions de la négociation aux phases préliminaires de contacts et de pré négociations.

1.1.7. Guy – olivier Faure (2000) : 127

La négociation peut être ainsi l'objet d'une modélisation à partir d'une approche économique (Nash, Harsanyi, Luc et Raiffa, Ponsard), selon les termes de Faure : ils sont rationnels et artificiels).

Ces déplacements peuvent naître du déroulement spontané de la négociation, mais ils peuvent être à la source même de l'élaboration stratégique.

L'analyse socio dynamique¹²⁸ (J.C. Fauvet ,1973-1975) a mis en lumière ce fait d'importance qu'en dépit des enjeux différents.

¹²⁶ Négociation journal, 1988 vol4 N°1 p 31.43) William, Zartman

¹²⁷ La négociation : situation et problématique (avec Mermet I, Touzard H, Dupont C), Dunod, Paris 2000

¹²⁸ La socio-dynamique « un art de gouverner » de Jean-Christian Fauvet Et Xavier Stefani. les éditions d'organisation. 1983

J.C. Fauvet (1983) a proposé de décrypter les attitudes des négociateurs en deux dimensions orthogonales l'antagonisme et la synergie.

Le conflit ou la divergence sociale n'est pas un jeu à somme nulle. Mais un jeu mixte, même si le jeu n'est pas fixe, en outre, des considérations stratégiques opèrent dans le même sens, la notion « d'attenter au moins partiellement partagées » une certaine prudence des négociateurs en fonction de leur expérience, la prise en compte de négociations futures, une certaine inertie des règles du jeu, le caractère limité de la rationalité qui dans la pratique, fait se contenter du « satisfaisant » plutôt que d'une maximisation. On pourrait encore y ajouter le vécu même de la négociation qui oblige le négociateur à prendre conscience des positions de la partie adverse et de l'intérêt de la réussite de l'accord.

Les acteurs mettent en œuvre des stratégies plus ou moins détaillées, explicitées et réfléchies, comme en matière, ne pas avoir de stratégie est déjà en soi en avoir adopté une il s'agit des enjeux de tension et du rapport de force.

2. Recherche un arrangement :

Une négociation consiste pour les négociateurs à rechercher au cours de leurs rencontres un arrangement entre eux, cet arrangement conduira par un accord signé les deux parties signatures exprimant leurs engagements de respecter l'accord, l'autre partie y trouve alors une raison valable de ne plus respecter ses propres engagements.

La démarche de la négociation présente de nombreux intérêts en management, elle permet de clarifier, de préciser les contributions attendues du subordonné dans la situation de travail consentie, aménagée par le supérieur.

Elle permet à chacun d'explorer d'autres modes de travail.

Sous section

Une véritable politique, de personnel commence par offrir à chacun les statuts de négociateur.

Les mathématiciens de la théorie des jeux, partent des jeux où chaque joueur gagne des avantages supplémentaires en fin de partie (jeux à somme non nulle), et des jeux où l'un des joueurs gagne ce que l'autre perd (jeux à somme nulle), sinon même ou les deux joueurs perdent.

La négociation permet d'explorer les jeux d'une situation, de les susciter pour les négocier.

Par manque de négociation, on s'enferme dans des jeux à somme nulle. En négociant, on sort de ces jeux, en découvrant des gains (des avantages accrus de la contrepartie réduite).

Mais le recherche d'arrangement par négociation fait problème, sa réussite, son efficacité dépend du savoir faire des négociateurs, et la recherche d'arrangement propre à la négociation, se déroule dans le cadre de rencontres, de face à face, ils supposent savoir faire et savoir être. On risque d'achopper une fois sur un handicap des cadres, à négocier la maîtriser la dynamique de ces relations, leurs rites et leurs incertitudes, accroître la capacité d'innovation organisationnelle de l'encadrement suppose donc ; une culture d'entreprise encourageant la négociation, et des occasions de se perfectionner dans l'art de négocier.

2.1. Savoir négocier pour savoir coopérer ¹²⁹:

Le manque d'habileté (absence de formation, de tradition de pratique) explique l'insuffisance coopération.

La théorie des jeux à un immense mérite : monter les conséquences de certaines situations.

a) Il existe deux catégories de jeux : les jeux à somme nulle (un acteur gagne et l'autre perd) les jeux à somme non nulle (les deux acteurs peuvent gagner tous deux, ou perdre tous les deux).

b) Les jeux à somme nulle induisent des stratégies compétitives entre les acteurs, les jeux à somme non nulles des stratégies coopératives.

c) Mais dans les jeux à somme non nulle, à stratégie coopérative, si les acteurs ne communiquent pas ou négociant mal. L'issue du jeu peut être décevante, ils gagneront très peu ou même perdront, malgré les opportunités potentielles du jeu. Tel est le jeu connu comme le dilemme du prisonnier.

La négociation pour une coopération accrue doit constituer de ce point de vue, un jeu à somme non nulle. Chacun y gagne, plus d'intérêt au travail, pouvoir accru, développement des capacités professionnelles, temps disponibles pour d'autres activités, réseau de relation étendu si la négociation se déroule mal (théorie des jeux) la coopération se révélera décevante.

2.2. Le négociateur habile¹³⁰ :

C'est le négociateur qui sait faire, qui est fin et rusé, N. Rackhan et J. Carlisle ont noté que le négociateur efficace vérifie par des questions de son interlocuteur à bien compris ses propositions, comprendre ne voulant pas dire que celui-ci accepte, mais saisit les implications les causes, la signification.

Royce coffin (1981) il nous sort quelques principes :

¹²⁹Le management et le pouvoir, éditions organisation, De Pierre Morin, 1985

¹³⁰ Le management et le pouvoir, éditions organisation, De Pierre Morin, 1985

- Faites-en sorte que les besoins et intérêts de chacun soient pris en compte.
- Négocier suppose des compromis, soyez prêt à marchander et commencez par demander un peu plus.
- Restez toujours calme, ni agressif ni désagréable.
- Ne modifiez pas vos objectifs en cours de route, adaptez-les consistions, les compensations, les compromis.
- Laissez-vous, si besoin, un temps de réflexion.
- Ne sous estimez pas vos interlocuteurs et restez vigilant.
- Ne poussez pas le bouchon trop loin : tout négociateur à ses limites.
- Attendez – vous à des résistances.
- Ayez tact et respectez les opinions de l'autre partie.

Sachez reconnaître les compétences et le savoir faire de vos interlocuteurs.

3. les conventions collectives de travail

3.1. Généralités

a) les conditions de travail peuvent être réglementées soit par le contrat individuel de travail, soit par la loi ou les règlements.

b) mais il est un procédé qui permet d'équilibrer les rapports employeurs et salariés évitant la rigueur de l'autorité patronale, ce sont les conventions collectives.^{3/} la convention collective est un accord relatif aux conditions de travail conclu entre un groupement de travailleurs (l'insistance du syndicat) et un ou plusieurs employeurs.

3.2. Les Différentes Catégories De Convention Collectives.

- Convention nationale.

C'est une convention collective, entre les employeurs et les travailleurs d'une branche pour le territoire.

- Convention régionale ou locale.

C'est une convention conclue entre l'employeur et les travailleurs d'une même région ou d'une ville pour un secteur déterminé.

- Convention collective susceptible d'extension.

La procédure d'extension permet à une convention collective d'être applicable dans un cadre régional ou national a tous les membres d'une branche professionnelle.

- Convention d'établissement

C'est une convention collective qui s'applique à une seule entreprise

3.3. CONDITION d'affichage de la convention collective

Conditions de validité de la convention collective

- Elle doit être écrite
- Elle peut être conclue pour une durée indéterminée et cesser par la volonté des parties.
- Elle doit prévoir les procédures de réunion et renouvellement exemplaires au greffe du tribunal.

Personnes soumises à la convention

Sont soumis aux obligations de la convention :

- Les travailleurs et les employeurs appartenant :
 - À l'entreprise
 - a la profession
 - à la branche
 - Au secteur d'activité couvert par le champ d'application de la convention.

On distingue par suivant :

- Qu'ils soient ou non membres de syndicat
- Signataires ou non de la convention collective.

Ainsi lorsqu'une convention collective est signée au niveau de la profession, tous les employeurs n'ont pu personnellement signer la convention, ils devront cependant l'appliquer

3.4. L'établissement des conventions collectives

Les procédures d'établissement

- a) Au niveau des entreprises occupant plus de 20 travailleurs.

L'employeur est tenu d'organiser des réunions pour établir une convention collective, si la section syndicale le demande

- b) Au niveau national, régional, ou local.

La commission mixte convoquée par le ministère du travail soit sur sa propre initiative, soit à la demande des instances du syndicat, des employeurs ou des membres de la commission nationale.

Conclusion :

L'entreprise a un double rôle économique, qui met en évidence l'importance du processus de production et de la disponibilité de la marchandise et des services à la disposition du consommateur, un rôle social dans lequel se définit l'ensemble des relations interpersonnelles entre les différents travailleurs au sein de la même entreprise

Avec une gestion par objectif à atteindre dans un environnement concurrentiel dans le marché, il va falloir trouver la meilleure formule pour gagner les parts des marchés et aussi ne pas perturber la machine productive, toutefois pour prévoir le risque de dysfonctionnement, et les conflits et de grèves, l'entreprise peut recourir à la négociation sociale, en appuyant sur des connaissances managériales et théoriques dans le domaine de négociation avec ses différentes typologies, afin de contracter une convention collective entre l'employeur et les employés, qui revendique des avantages sociaux, mais tout cela nous oblige à poursuivre une stratégie de négociation basée sur la communication interne dans l'environnement économique concurrentiel.

Par conséquent la gestion de l'entreprise nécessite aussi un savoir de la pratique de la négociation sociale ou la gestion de l'entreprise des conflits et des accords qui constitue un défi pour les dirigeants

CHAPITRE III

Les Negociations Sociale Dans L'entreprise Algerienne

Introduction :

Le domaine de négociation sociale ne nécessite pas une étude de la négociation au sein de l'entreprise mais plutôt les déclive de chaque négociation de voir la volonté d'y aller négocier, a personnalisé les difficultés rencontrer, à détecter les problèmes sociaux et et surtout les conflits au sein de l'entreprise sur le déroulement et le fonctionnement de la chaine productive de l'entreprise.

En Algérie nous avons affaire à une entreprise créée par l'Etat, avec un statut juridique de (société par actions), ou les lois de la législation sociale et le code du travail sont impérativement respectés.

Section I

Les Négociations Sociales Dans L'entreprise Algérienne

Le pacte social suivis par les entrprise pour regler la convention collective de travail dans les entreprises

1. La négociation collective

La loi 90.11 du 21 avril 1990, prévoit deux types de conventions :

Celles qui sont conclues au sein d'un même organisme et celles qui sont conclue entre plusieurs organisations syndicales d'employeurs d'une part et un ou plusieurs syndicats de travailleurs d'autre part (convention rang supérieur).

Puisque la convention collective est définie comme un accord, résultat de négociation entre les partenaires sociaux (représentants des travailleurs et représentants de l'employeur) qui porte sur les conditions d'emploi et de travail et de rémunération des travailleurs.

Donc c'est le droit des salariés pour obtenir des droits supérieurs à ceux prévus par la loi (90-11 du 21 avril 1990)¹³¹

Donc c'est un instrument qui permet l'adaptation des dispositions de loi et de réglementation du travail à la condition particulière qui régissent la relation professionnelle entre les portiers signataire et cette commentions (au niveau de l'entreprise de la région d'un groupe d'entreprise de la branche au niveau national)¹³²

Que devait être le contenu de la convention collective ? Quelles sont les conditions de représentation des parties à la négociation ? Quelle sont les modalités d'organisation de la négociation des conventions et comment concevoir et rédiger une convention ?¹³³

2. Conflits individuels et conflits collectifs de travail

2.1. Le conflit individuel de travail

Opposant un travailleur salarié a un employeur sur l'exécution d'une relation de travail liant les deux parties (article 02 loi 90.04 du 6 février 1990) relative au règlement des conflits individuels de travail)

¹³¹ Tayeb Belloula « droit du travail » DAHLEB, Alger 1994, P 489

¹³² Rabah Bettahar, Mustapha khelifi, « et si on parlait salaire ? Ou les relations sociales au sein de l'entreprise, 1992

¹³³ Amar Benamrouche « le nouveau droit du travail en Algérie »; édition HIWAR COM Alger, 1984, page 6.

2.2. Le conflit collectif de travail

Est un désaccord relatif aux relations et l'employeur (article 2 de la loi 90.02 du 06 février 1990 relative a la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et a l'exercice du droit de grève)

3. Conflits juridiques et conflits économiques

On appelle conflit économique, un différent dont le contenu porte sur une demande ou une revendication d'un droit nouveau (salaire jugé insuffisant, demande d'augmentation de salaire)

3.1. Conflit juridique :

Consiste en une demande d'application de normes existantes : exemples : demande d'application des mesures d'augmentation des salaires prises par l'état ou l'employeur et qui ne sont pas appliquée pour différentes raisons bureaucratie, problème d'interprétation des textes instituant ces mesures, etc.

3.1.1. La grève :

La grève est une cessations collective et concertée du travail afin d'exercer une pression sur l'employeur ou les pouvoirs publics en vue de la satisfaction de revendications socioprofessionnelles¹³⁴

Il existe différents types de grève, celle-ci peut prendre plusieurs formes :

3.1.2. Les différents types de grève

1. **La grève nationale** : La grève est dite nationale lorsqu'elle couvre l'ensemble du territoire national, le critère de définition est alors géographie et parfois de critère sectoriel.
2. **La grève nationale de protestation** : C'est une grève qui dépasse le cadre de l'organisme employeur on ne retrouve pas l'employeur comme protagoniste ou interlocuteur des grévistes, a qui son formulées des revendications.

¹³⁴ Dimitri Weiss : "les relations du travail : employeurs, personnel, syndicat, Etat "Paris Dunod, 5eme édition P.59.GH. CAMERLYNK/GERARD "Droit du travail" dixième édition, Paris Dalloz, 1980, P.743

3.1.3. Les différentes formes de grève¹³⁵ :

1. **Grève tournante** : Quand on est en présence d'un mouvement de grève qui affecte tour à tour mais jamais simultanément tous les ateliers, ou même plusieurs entreprises d'une même branche d'activité économique, l'objectif est de perturber la production tout en donnant la possibilité aux grévistes de 'reprendre leur souffle ' momentanément.
2. **Grève sur le tas** : faire grève avec occupation des locaux, cette technique est utilisée t pour ne pas permettre à l'employeur de licencier les grévistes par la technique de lock-out ou déplacer les machines pour ouvrir d'autres ateliers avec main d'œuvre (les petits ateliers du secteur privé).
3. **Grève de zèle** : consiste à ralentir consciemment et excessivement le travail pour exprimer un mécontentement. (Douanier qui en choisissant cette forme de grève créerais un véritable 'embouteillage' aux postes frontières).
4. **Grève de bouchon** : quant a elle a bloqué un lieu 'stratégique' de production dont dépendent les autres lieux ou ateliers de production. Elle est utilisée dans le processus de travail a la chaîne ou elle s'avère très efficace.
5. **Grève de harcèlement** : est une grève qui consiste en des mouvements d'arrêt de travail intermittents de très courte durée et rapprochées dans le temps.
6. **Grève gestionnaire ou autogestionnaire** : Elle s'apparente à la grève sur le tas avec occupation des lieux de travail, le mouvement de grève demande le départ de l'encadrement relève de cette forme de débrayage, durant les premières années de l'indépendance. Cette forme était dominante.
7. **Le Lock –Out** : ou la **grève patronale**, est la fermeture provisoire d'une entreprise, décidée par l'employeur pour répondre à un conflit collectif Un *lock-out* est généralement utilisé lorsqu'une grève est partielle, afin de faire pression sur les grévistes, les salariés non grévistes n'étant alors plus rémunérés. Le *lock-out* permet notamment de contrer une grève de

¹³⁵ ¹³⁵ Dimitri Weiss : "les relations du travail : employeurs, personnel, syndicat, Etat "Paris Dunod, 5eme édition P.59.GH. CAMERLYNK/GERARD "Droit du travail" dixième édition, Paris Dalloz, 1980, P.743

quelques employés stratégiques bloquant l'entreprise, ces salariés étant soutenus financièrement par les non-grévistes.

Le lock-out décidé par la direction c'est dedu complexe véhicules industriels de Rouïba (S.N.V.I) à la suite de la grève de septembre 1979.

Le lock-out qui a eu lieu Epe-Sider de Annaba EN 1989 décidé par la direction de l'entreprise en prévention d'une grève des travailleurs.

4. Les conflits de travail en Algérie

4.1. Quelques points de repère :

Les conflits en Algérie se caractérise d'un point de vue différents selon les caractéristiques de la société, alors on va aborder en premier temps aux formes qu'elles ont prises au fil des ans et, dans un deuxième temps, à leur contenu, c'est-à-dire aux principales revendications qu'elles ont plus mises en œuvre.

4.2. Fréquences des grèves en Algérie :

Une observation sur la fréquence des grèves révèle une vague de fond à l'accroissement, que ce soit du point de vue de leur nombre ou du point de vue de leur ampleur (c'est-à-dire, le nombre de travailleurs participant aux grèves) ; comme le montre le tableau suivant :

Tableau 3.1 les grèves en Algérie 1969-1992

Grèves et grévistes (1969 – 1992) Tous secteurs juridiques confondus		
Années	Nombre de grèves	Nombre de grévistes
1969	72	10865
1970	99	13898
1971	152	21603
1972	146	20140
1973	168	

1974	210	
1975	392	
1976	349	
1977	521	70000
1978	323	
1979	696	
1980	922	110000
1981	819	
1982	768	
1983	688	
1984	855	
1985	809	
1986	640	
1987	648	
1988	1933	285619
1989	3389	357652
1990	2023	301694
1991	1034	71581
1992	493	113138

Sources : Tableau ministère du travail Inspection générale du travail (I, G, T)¹³⁶

Les vagues des grèves de **1977** sont le résultat d'une « fermentation » du mouvement revendicatif qui a commencé en **1975**

Said Chikhi (1986) : « on y assistera a des revendications de type sociopolitique, universitaire des leaders des étudiants d'université, et revendication de type socio-professionnel » sont alors au centre de convoitises politiques, cette reconnaissance officielle de la grève dans le secteur public en Algérie a été considérée comme une interdiction tactique¹³⁷

Le secteur public (lieu privilégié du consensus) donne lieu au plus grand nombre de grèves, très courte dans le secteur public (pour des raisons évidentes d'interventions multiformes de l'état et de ses appareils dans les conflits)

4.3. Les années 1988-1989 :

S'ajoutent à cette période, les répercussions du reflux de l'emploi (compressions des affectifs) ou ce qui a été appelé « le rétrécissement du **marché de l'emploi** »¹³⁸

Quant à la baisse à partir 1989 jusqu'au 1992, il y'a plusieurs éléments d'explication

- il y'a d'abord la contraction du marché du travail (compression)
- les augmentations des salaires décidées en commun accord entre gouvernement et le syndicat

Il y a aussi depuis les années 1990, une nouvelle législation qui a opéré une véritable rupture avec la gestion étatique de la force de travail, ou la transition vers une forme contractuelle pose aux travailleurs un problème d'adaptation, d'où la baisse de leur puissance conflictuelle tantôt par les trêves conclues entre employeurs et salariés a l'occasion de signature d'accords ou de conventions collectives ou tout simplement par une position d'attente et de méfiance vis-à-vis du cadre de l'exercice du droit de grève aussi.

¹³⁶ Said chikhi, Grève et société en Algérie : 1969-1985, Cahiers du CREAD n°6, 2ème trimestre 1986, page 21

¹³⁷ Said chikhi « grève et société en Algérie » 1969-1985, les cahiers du CREAD, volule1 numéro06

¹³⁸ Ahmed Mahiou « le statut général du travailleur en Algérie » ; revue juridique et politique indépendance et coopération N°4 oct-déc pp 848-866

4.3.1. Les principales revendications

L'analyse de l'évolution des causes qui sont à la base des grèves durant la période montre une prédominance de la revendication salariale et une fluctuation des autres causes :

Non représentativités des élus

Atteinte à la liberté syndicale.

Condition de travail.

Contestation de l'encadrement.

Dans le déterminant 'salaire' il y a lieu de distinguer entre la revendication portant augmentation des salaires et celle qui porte sur une demande d'application des différentes mesures prise par l'état.

Le décompte des parts de revendications montre que les travailleurs, faisaient grève pour exiger l'application d'un droit acquis que pour demander un droit nouveau ; mais depuis quelques temps à un changement avec la tendance des collectifs de travail de revendiquer de plus en plus des augmentations de salaires.

R.N SAADI (1985) ¹³⁹ distinct entre conflits juridiques et conflits économiques, et cela montre que les travailleurs expriment des revendications qui dépassent les capacités de l'entreprise, rejoignant,

4.2. Les relations sociales et la gestion socialiste des entreprises

Les mauvaises relations professionnelles, comme cause déterminante rendait compte des limites du mode **G.S.E** et la confusion entre Assemblée des travailleurs et syndicat : ambiguïté entre rôle revendicatif et participation.

4.2.1. La prise en charge d'un conflit individuel :

Pour la meilleure prise en charge d'un conflit dans une entreprise le travailleur doit avoir ses connaissances :

- ✓ Le travailleur doit s'enquérir du contenu des conventions et accord collectifs au sein de l'entreprise, quand ils existent, s'ils n'ont pas prévu des mécanismes de solution des conflits pouvant naître dans un collectif.
- ✓ A défaut, le travailleur saisit son responsable hiérarchique direct qui est tenu de lui répondre dans les huit (8) jours qui suivent la date de

¹³⁹ SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars

saisine. En cas de non réponse, le travailleur doit saisir l'instance chargée de la gestion du personnel ou l'employeur, la direction est tenue de répondre dans les (15) jours de la date de saisine, la réponse évite doit expliquer les motifs de la non solution du problème posé.

1) La conciliation

Tout différend individuel de travail doit, avant toute action judiciaire, faire l'objet d'une tentative de conciliation, la loi 90.04 a prévu des bureaux de conciliation à cet effet

2) Le bureau de conciliation

Est composé de deux membres représentant les travailleurs et de deux (02) membres représentant les employeurs, des assesseurs et membres suppléants sont également prévus

3) Les modalités de saisine du bureau de conciliation :

Un travailleur en litige avec son employeur et après épuisement des procédures de règlement du conflit à l'intérieur de l'entreprise, peut saisir, par enquête écrite, l'inspecteur du travail pour lui poser son problème, l'inspecteur du travail saisit à son tour le bureau de conciliation et convoque les deux parties en conflit à la séance de conciliation.

4.2.2. Trois situations peuvent alors se présenter :

- *Première situation* : les deux parties tombent d'accord sur tout ou une partie du différend, le bureau de conciliation dresse alors un procès verbal (P.V) de conciliation.

- *Deuxième situation* : l'employeur peut ne pas répondre à la convocation que lui envoie le bureau de conciliation, si son absence se répète deux fois consécutives, le bureau établit un P.V de sa conciliation pour sa non comparution.

- *Troisième situation* : il y a désaccord des deux parties, le bureau dresse un (P.V) de non conciliation.

L'accord de conciliation est exécuté u plus tard dans les trente jours (30) de sa date en cas de non exécution de l'accord de conciliation, le président du tribunal en matière sociale saisi d'une requête ordonne son exécution.

4.2.3. La technique judiciaire : ¹⁴⁰

- En cas de non conciliation, la partie qui a intérêt saisit le tribunal siégeant en matière sociale, la requête adressée au tribunal doit être accompagnée du procès verbal de non conciliation.
- A l'instar du bureau de conciliation, il est intéressant de voir la composition du tribunal siégeant en matière sociale ainsi que les modalités de désignation/ élection de ses membres.
- Le tribunal siégeant en matière sociale comprend deux assesseurs employeurs et deux assesseurs travailleurs, la présidence est assurée par un magistrat.
- Les assesseurs travailleurs, et les assesseurs employeurs sont élus pour une période de trois années par les représentants des travailleurs et ceux des entreprises et établissement situé dans le territoire de la juridiction concernée, ils ont une voix délibération

¹⁴¹ La relation qu'entretient le bureau de conciliation avec le tribunal siégeant, en matière sociale, l'institutionnalisation des bureaux de conciliation à le mérite de décroiser les rapports qui ont prévalu jusqu'à maintenant entre les tribunaux et l'inspection du travail, les tribunaux vont intervenir plus conséquent dans l'application des P.V de conciliation, le bureau de conciliation apparaît donc comme une véritable antichambre de tribunal siégeant en matière sociale.

4.2.4. La conciliation obligatoire comme étape dans le règlement des conflits collectifs de travail.

L'objectif de la procédure en conciliation est de rapprocher les points de vue antagonistes pour arriver à une solution acceptée par toutes les parties en conflit, cette procédure suppose la présence d'un « conciliateur », ce rôle est devenu par la loi à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

Lorsque l'inspecteur du travail saisi d'un conflit de travail, elle procède obligatoirement à la tentative de la conciliation entre l'employeur et les représentants des travailleurs.

¹⁴⁰ P SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars, page 81

¹⁴¹ SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars, page 82

L'inspecteur du travail convoque les deux parties en conflit dans les quatre (04) jours qui suivent la saisine (c'est à dire le moment où l'inspecteur du travail est saisi officiellement par un des protagonistes du conflit), c'est la première audience donc.

Procédure de conciliation ne saurait exécuter huit (08) jours à compter de la première audience d'après la loi 91-27 du 21 décembre 1991 modifiant et complétant la loi 90-92¹⁴².

4.3. L'arbitrage :¹⁴³

Les parties en litige peuvent décider d'un commun accord de faire trancher celui-ci par un ou plusieurs arbitres,

Ces parties sont donc tenues de respecter les décisions qu'aura à prendre la personne choisie pour l'arbitrage, la doctrine juridique parle d'arbitrage facultatif par opposition à un autre arbitrage dit obligatoire, ce dernier suppose que le recours à l'arbitrage censé trancher le différend est imposé par l'état ou les pouvoirs publics aux parties en conflit,

D'après la loi, la décision arbitrale (sentence arbitrale) intervient dans les trente (30) jours qui suivent la désignation de l'arbitre ou des arbitres, la sentence arbitrale s'impose aux parties, tenues d'en assurer l'exécution.

4.4. La gestion d'une grève :

La grève ne peut avoir lieu qu'après épuisement des possibilités de règlement pacifique.

L'arrêt de travail doit être à la fois concerté et collectif, sur la nécessité d'arrêter le travail, cette concertation se fait en assemblée générale, le caractère collectif de l'arrêt de travail va se matérialiser par « le vote bulletin secret à la majorité des travailleurs ».

Exemple : soit une entreprise employant 500 travailleurs, l'assemblée générale convoquée pour décider d'une grève doit réunir au moins 205 travailleurs s'il y a 300 présents il faut que le nombre de « oui pour la grève » dépasse 150 voix.

¹⁴² loi 90-02 Février 1990 JORA n°68 Du 25 décembre 1991 p : 2165

¹⁴³ loi 90-02 Février 1990 JORA n°68 Du 25 décembre

4.5. La négociation obligatoire au sein de l'entreprise

Durant la période de la grève les deux parties en conflits ou leurs représentants, sont tenus de poursuivre les négociations afin de trouver une issue à leur différend

A ce niveau de négociation il ya toute une procédure relative à la période préventive ou « pacifique » reste valable¹⁴⁴

4.5.1. L'intervention des pouvoirs publics :

Cette intervention peut prendre deux formes :

Les pouvoirs publics ministre chargé du secteur, le wali ou le président de l'A.P.C) désignent un médiateur qualifié chargé de soumettre aux parties en conflit des propositions de règlement de leur différend.

En cas d'échec de médiation, le ministre, le wali le président de l'A.P.C concernés, peuvent « soumettre le conflit collectif devant la commission nationale d'arbitrage

Celle-ci doit statuer les différends collectifs de travail dont est saisie dans un délai n'excédant pas trente (30) jours, les conclusions de ses travaux sont portées à la connaissance des parties en conflit, trois (03) jours après délibération, les sentences sont rendues exécutions par ordonnance du premier président de la cour suprême.

4.5.2. L'inspection du travail

Le premier texte est la loi 90-03 du 6 février 1990, relative a l'inspection du travail, elle a pour objet de définir les missions et les compétences de cette institutions de ses agents.

Le deuxième texte est le décret 90-209 du 14 juillet 1990, il porte sur l'organisation administrative et le fonctionnement de l'inspection générale du travail.

Le troisième est interministériel (signé conjointement par le ministère des affaires sociales et celui de l'économie) qui délimite du patrimoine territorial, les inspecteurs régionaux et les bureaux de l'inspection du travail.

La loi 90-03 se scinde en deux parties quand elle aborde le rôle et les attributions de l'inspecteur du travail, dans la première partie elle trace le cadre général

¹⁴⁴ 89 Idem

d'intervention, dans une deuxième partie, elle montre par quel moyen doit se faire cette intervention

A/l'inspection du travail.

Le rôle et les missions de l'inspection du travail, tels ressort de la loi 90-03 se résument en quatre points, le contrôle de l'application de la législation et la réglementation du travail, l'information en direction des travailleurs et des employeurs, l'intervention dans les conflits individuels et collectifs de travail et l'assistance technique et le conseil aux entreprises

1) un rôle de contrôle de l'application de la législation et réglementation du travail.

La législation et la réglementation du travail touchent trois segments principaux : les relations de travail, les conditions de travail et l'emploi, l'hygiène et la sécurité dans le travail, ces différents volets sont réglementés par des textes que l'employeur n'applique pas toujours, l'inspecteur du travail va donc veiller à l'application de ces textes.

2) un rôle d'information en direction des travailleurs et ses employeurs

Souvent la législation et la réglementation du travail ne sont pas appliquées par méconnaissance des textes, ce qui donne à une détérioration des relations de travail.

Le rôle de l'inspection du travail est de porter à la connaissance des partenaires sociaux ces textes mais la contrainte c'est que la loi ne le précise pas, l'inspecteur devra profiter d'une « séance » de conciliation pour faire ce travail, Rien ne lui interdit d'organiser des journées d'études ou des séances de travail au niveau de la circonscription territoriale, l'inspecteur régionale, est tout indiqué théoriquement pour prendre ce genre d'initiative.

3) l'intervention dans les conflits individuels et collectifs de travail

Dans les conflits collectifs de travail, l'inspecteur intervient dans la phase préventive par conciliation de parties en conflit.

Dans les conflits individuels de travail, son rôle consiste à recevoir les requêtes des plaignants travailleurs (et même employeurs), à les instruire et les présenter au bureau de conciliation auprès duquel il a un rôle d'assistance technique (présentation des dossiers, rappel de la législation pour les différents cas traités, rédaction des P.V de conciliation ou de non conciliation.

4) l'assistance technique et le conseil aux entreprises

Ce rôle consiste à assister les employeurs et les travailleurs dans l'élaboration des accords, des conventions collectives et les règlements intérieurs

Mais la loi et la législation ne précise pas le rôle de l'inspecteur de travail dans les séances des négociations collectifs entre représentants des travailleurs et l'employeur, quel serait dans ce cas son rôle son statut ? Observateur ?

B/ méthodes et moyens d'action

Parmi les attributions de l'inspecteur du travail, il y a les visites de contrôle qu'il doit effectuer périodiquement au niveau des chantiers, des ateliers et des entreprises, pour s'enquérir des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, il doit vérifier si les conditions répondent aux normes requises et peut également initier toute enquête, tout contrôle ou examen (entendre des personnes prélever toute matière au fins d'analyse) lui permettant de vérifier l'état d'application de la législation dans le lieu de travail.

Alors par le biais des interventions de l'inspecteur de travail, peut selon le cas faire des « observations écrites à l'employeur lui faire une « mise en demeure » dresser un « P.V d'infraction », de « conciliation » ou de « non conciliation ».

Quand il s'agit de situations graves (situation présentant un danger grave ou une violation flagrante de la loi) l'inspecteur du travail peut saisir les autorités (wali, u président d'A.P.C territorialement compétent), dans ce cas, l'inspecteur fait obligation à l'employeur d'avoir à s'y informer dans un délai ne dépassant pas huit (8) jours, à défaut il saisit le tribunal qui prend une décision exécutoire

C/l'organisation fonctionnelle de l'inspection du travail :

L'inspection du travail est organisée selon le schéma suivant :

- L'inspecteur générale du travail qui comprend deux directions centrales.

-la direction des relations professionnelles et de la synthèse.

La direction de l'organisation et la formation.

- Les structures déconcentrées (les inspections régionales) peuvent couvrir plusieurs wilayas

Les taches de ses structures :

- Coordination d'activité des bureaux de l'inspection du travail

- Le nombre d'inspecteur régional est de 14

- Le nombre des bureaux de l'inspection du travail est de 74 qu i peuvent être compétents pour une zone industrielle ou encore pour une ou plusieurs affaires

- La situation ou (inspecteur de travail durant la période (1972-1980)

Avec ma mise en vigueur de la GSE, alors que l'inspecteur de travail avait comme profile (il lui arrivait de se subsister aux syndicats).

- Soit il fait basculer le rapport de force en faveur des travailleurs dans la négociation qui les opposaient aux employeurs.

- Soit il saillit avec les gestionnaires du secteur public contre des mouvements contestataires et revendicatifs en vue de défendre le secteur d'état¹⁴⁵.

- Il a aussi adopté (position intermédiaires » par intérêt personnels.

Donc il est arrivé à l'inspecteur de s'allier avec le patron d'un atelier de confection qui a des problèmes avec ses employés, ou avec la section syndicale...pour faire un costume sur mesure

Avec le passage a l'économie de marché (après le pluralisme) années 1990.

Avec la mise en place des bureaux des conciliations, il occupe une simple fonction de secrétariat auprès de ces structures.

Donc l'inspecteur de travail « a perdu des prérogatives, mais ce qu'il a perdu en pouvoir hégémonique (domination), il le gagne en efficacité et en travail de conception avec le lien établi par la législation entre l'inspection du travail et les bureaux de conciliation et les tribunaux siégeant en matière sociale, les actes administratifs a de meilleures chances d'aboutir et de résoudre les situations conflictuelles qui naissent dans le monde du travail.

Les nouvelles prérogatives données à l'inspection du travail en matière d'assistance technique pour l'élaboration de convention collectives ou des règlements intérieurs, semblent renforcer son rôle

¹⁴⁵ SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars

Section II : Methodologie de l'enquete

Étude de cas entreprise des Eaux Minérales Mansourah

1. le choix de l'étude de cas :

Après les années 90, l'Algérie a opté pour la liberté d'exercice du droit syndical c'est pour cela l'état à légiférer une série des lois pour organiser les relations sociales et orienter les conflits individuels et collectifs a un compromis entre la direction de l'entreprise et les travailleurs, ce compromis doit passer par une série de réunions autour d'une table de négociation et émerger par un pacte social ou convention collective.

Parmi les entreprises qui ont contracté un pacte social avec leurs représentants des travailleurs c'est l'entreprise des eaux minérales de Mansourah

2. Présentation de l'entreprise les Eaux minérales Mansourah

Crée en 1989, est située au cœur même des monts de Tlemcen. Près du site historique "Mansourah", c'est pour cela l'entreprise a choisi comme symbole le minaret de MANSOURAH comme marque commerciale.

Les structures de conditionnement de l'eau de MANSOURAH sont implantées à proximité de la zone de captage, dans un site isolé, en pleine campagne et loin de toute pollution.

L'entreprise "Mansourah" est sous tutelle du ministère de l'industrie légère. , elle doit sa naissance à un pur hasard. En effet, lors d'une prospection de forage effectuée en 1984 par l'hydrogéologue Bernard Coullignon, il a été mis en évidence une "eau Mansourah" intéressante sur les deux plans quantitatif et qualitatif. Son exploitation à des fins industrielles et commerciales fut la conséquence logique de cette découverte.

La société n'était pas prête financièrement à ses débuts puisqu'elle ne pouvait alors supporter le coût du passage aux nouvelles technologies de conditionnement, ce qui lui a occasionné un retard dans la promotion et la production de l'eau de "MANSOURAH", une eau naturelle pourtant de très bonne qualité et riche en sels minéraux. Utilisant un emballage PVC avec bouchon à pression jusqu'en 1996, l'entreprise "Mansourah" innove en 1996 avec la bouteille de 2 litres à bouchon à vis (première société Algérienne à le faire).

Soucieuse d'assurer une meilleure qualité d'emballage, l'entreprise "Mansourah" continue à progresser et passe en l'an 2000 de la technologie PVC à la technologie PET, ce qui lui a permis de connaître un essor considérable et par la même occasion de concurrencer ses plus grands rivaux. Plus encore, en réalisant la bouteille de 5 litres dite "bouteille familiale" et qui a connu un large succès, l'entreprise "Mansourah" s'emploie à satisfaire actuellement une demande de plus en plus grandissante pour ses produits.

Organigramme

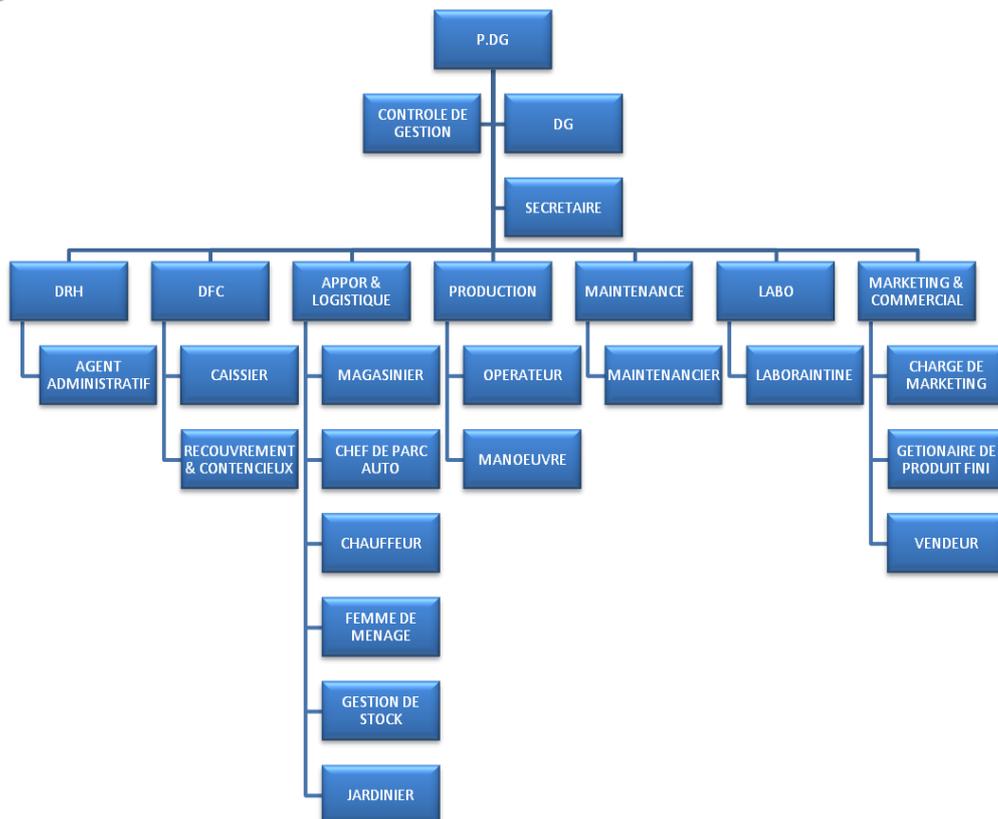
L'entreprise MANSOURAH emploie actuellement 49 personnes qui contribuent ensemble à apporter à l'eau de MANSOURAH l'attention nécessaire

Pour préserver et développer sa qualité. Le personnel se répartit comme suit
Figure 3.1 : organigramme entreprise des eaux minérales Mansourah



Entreprise des eaux minérales MANSOURAH
SPA au Capital 10.000.000 DA

FEFECTIF TOTAL : 108



Source : <https://dz.kompass.com/c/eaux-minerales-mansourah-spa/dz008800/>

*Contact*¹⁴⁶

Mansourah B.P. 258
13000, TLEMCEN (Algérie)
Tél. : 213 (043) 21.54.00
213 (043) 21.53.98
Fax. : 213 (043) 21.46.27

¹⁴⁶ <https://dz.kompass.com/c/eaux-minerales-mansourah-spa/dz008800/>

3. Les sources de l'information :

Au sein de l'entreprise des eaux minérales de Mansourah, on a choisi d'abord un entretien avec les responsables du personnel et les sources externes tels que l'internet, dépliants, et questionnaires¹⁴⁷ pour mener une étude de cas quantitative

4. La méthodologie de l'enquête :

4.1. La détermination de l'échantillon :

Pour mieux enquêter on a opté pour la méthode des questionnaires, ou on a distribué plus de **102** questionnaires¹⁴⁸ sur **108** employés et on a reçu que **75** réponses

Le questionnaire lui-même est partagé en **06** variables latentes indépendantes et **01** variable dépendante, c'est-à-dire que les variables sont mesurées par des questions qui sont les **items** avec des questions ouvertes qui permettent à la personne interrogée de répondre en toute liberté ; et pour quantifier la réponse aux questions ouvertes on a choisi l'échelle de Likert.

4.2. L'échelle de Likert :

S'utilise dans la recherche par enquête pour mesurer les attitudes des personnes interrogées par des questions ouvertes, ou l'échelle utilise les réponses suivantes : pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord et la codification est comme suite :

Réponse	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Degré	1	2	3	4	5

Afin que nous puissions mesurer les tendances de réponse, nous donnons des points à ces questions allant de 1 à 5 de sorte que 5 est une personne qui a tout à fait d'accord et satisfait de l'item qui est la question dans la variable.

4.3. Objectif principal de cette enquête :

- ✓ Savoir les variables qui influencent la négociation sociale dans l'entreprise
- ✓ Mesurer la relation entre les variables et les questions (items)
- ✓ Définir les méthodes et les stratégies de la négociation sociale pour l'entreprise

¹⁴⁷ Voir le questionnaire dans les annexes page 132

¹⁴⁸ Voir le questionnaire dans les annexes pages 133, 134.

4.4. Le choix du Model Smart Pls-Sem.

Après avoir collecté que **75** questionnaires remplis, on a choisi la méthode smart pls-sem car on à traité un échantillon de moins de **100** personnes¹⁴⁹, or que c'est la méthode la plus recommander dans ce genre d'étude avec ce nombre si restreint.ou il y a plusieurs variables indépendantes et dépendantes, avec un modèle complexe ou simple

4.3. Le modèle smart pls–sem :

C'est un modèle de traitement de statistique appelé Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) développé par des chercheurs en mathématiques statistiques telle que Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019)

Wong, Ken Kwong-Kay (2019)

« Smart PLS est le plus appropriée lorsque la taille des échantillons est petite, lorsque

Hypothèses de normalité multivariée et donnée échelonnées par intervalle

Ne peut pas être fait, et lorsque le chercheur est principalement concerné par

Prédiction de la variable dépendante »¹⁵⁰

Les méthodes d'équation structurelles (SEM) sont aujourd'hui largement employées dans la recherche quantitative en Gestion des Ressources Humaines, lorsqu'il s'agit de tester des modèles de causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes. La procédure habituelle d'estimation repose sur des techniques d'analyse des relations de covariance entre les variables, mises en application

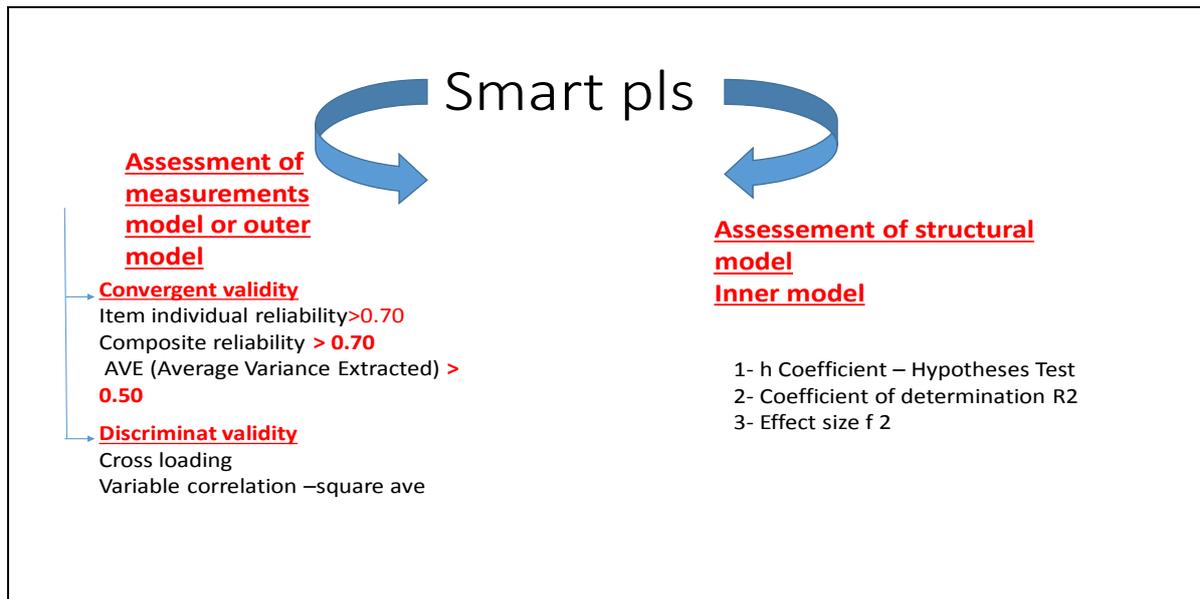
5. Résultats et validation des hypothèses

Le schéma à suivre en utilisant le modèle smart Pls-Sem est comme suit :

¹⁴⁹ Méthodologie d'évaluation et de choix entre modèles avec SmartPLS : application au CMUA et à la PMT, Pamela Baillette* Yves Barlette** Annabelle Jaouen** * Université de Bordeaux, France Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO) ** Montpellier Business School, France Montpellier Research in Management (MRM).

¹⁵⁰ Jörg Henseler, The use of partial least squares path modeling in international marketing Advances in International Marketing, 2009

Figure 3.2 : modele de traitement smart pls-sem



Source : Shemas du modèle smart pls sem du livre de J. Hair (2016)¹⁵¹

L'approche smart pls sem

Est une méthode d'analyse des données avec un fort aspect prédictif qui peut répondre à des problématiques complexes notamment sur l'étude de concepts latents difficiles à construire.

L'analyse par le biais de l'approche de smart pls utilise deux étapes

Premiere étape

5.1. Assessment of measurements model

C'est évaluer les items avec sa propre variable, et de tester la validité et la fiabilité de la question (item) avec la variable elle-même.

- ✓ Le teste de la validité est pour but de mesuré la capacité de l'item à évaluer la variable
- ✓ Le teste de la fiabilité est pour mesurer la capacité l'item d'évaluer la variable sous n'importe quelle condition

5.1.1. Convergent validity :

Les critères de J. Hair (2019) sont

Item individual reliability (>0.70)

Composte reliability, (cronbach's alpha) (>0.70)

Ave : average variance extracted (>0.50)

¹⁵¹ Joseph F. Hair, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2016.

Ces coefficients permettent de mesurer la fiabilité et la validité des questions (les items) qui sont reflectives et avec une grande corrélation entre eux, c'est pour cela nous avons supprimé les questions qui ont eu des mesures moins de 70% qui correspond à 70 questions sur 100 sont non valide et non fiable par rapport à la variable

5.1.2. Analyse d'item individual reliability

L'approche de smart pls sem indique que le traitement des résultats doit être étape par étapes c'est à dire il faut être sûr que les items dépassent les 70% de fiabilité par rapport à la variable c'est pour cela nous constatons que nous avons supprimé plusieurs items (Neg1, Neg 2, Neg 6, Neg7, Neg8, Prf 1, Prf 3, Prf 4)

Car ils sont tous <70 selon les critères de j. Hair et al (2016)

Et nous avons eu le tableau suivant :

5.1.3. Resultat de measurement model- convergent validity :

Tableau 3.2 : measurement model-convergent validity

Construits	Items	Individual item reliability	Cronbach's alpha	Rho_A	Composite reliability	A V E
Climat sociale	clm 2	0,914	0.974	0.983	0.979	0.884
	clm 3	0,943				
	clm 4	0,956				
	clm1	0,926				
	clm5	0,939				
	clm6	0,961				
La communication	com 1	0,914	0.962	0.966	0.962	0.774
	com 2	0,932				
	com 3	0,703				
	com 4	0,929				
	com 6	0,935				
	com 7	0,850				
	com 8	0,733				
	com 9	0,930				
	Com5	0,951				
Motivation	mtv 1	0,924	0.961	0.961	0.969	0.838
	mtv 2	0,935				
	mtv 3	0,927				
	mtv 4	0,788				
	mtv 5	0,951				
	mtv6	0,958				
Négociation	neg 3	0,828	0.646	0.666	0.808	0.585
	neg 4	0,764				
	neg 5	0,696				
Performance	prf 2	0,942	0.968	0.969	0.977	0.912
	prf 5	0,953				
	prf 6	0,967				

	prf 7	0,958				
Rémunération	rem1	0,900		0.962		
	rem2	0,922				
	rem3	0,931	0.958		0.967	0.855
	rem4	0,937				
	rem5	0,935				
Satisfaction	sat 1	0,939		0.971		
	sat 2	0,948				
	sat 4	0,937	0.967		0.974	0.883
	sat 6	0,911				
	sat3	0,960				

Source : <https://www.smartpls.com/downloads>

Selon les coefficients des calculs que J. Hair (2016) nous a mis comme critère.

5.1.4. Cronbach's alpha

$$\text{Cronbach's } \alpha = \left(\frac{M}{M-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^M S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Nous permettons à voir la fiabilité des construits (reliability)

La première mesure nous a aidé à enlever les items qui ne correspondent pas avec la variable étudiée

L'échantillon global a été évalué et les éléments ayant une charge factorielle inférieure à 0.70 ont

été rejetés

5.1.6. Composite reliability

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^M l_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^M l_i \right)^2 + \sum_{i=1}^M \text{var}(e_i)}$$

Et selon JOUROS HENSELER ET AL composite reliability peut ne pas dépasser 0.6

5.1.7. Average variance extracted

$$\text{AVE} = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^k \text{Var}(e_i)}$$

Et AVE est supérieur donc les items retenus sont fiables

Et pour la validation on a besoin d'AVE

AVE doit être >0.50

La fiabilité et la cohérence de l'ensemble des items avec la variable les chiffres en rouge sont acceptés par le modèle car ils sont juste un peu inférieurs au minimum

Pour le climat social selon Cronbach's alpha les items sont fiables et valides car la mesure s'approche de 1

De même pour toutes les variables suivantes

Sauf pour la variable de la négociation que l'on constate en rouge malgré que nous ayons supprimé plusieurs items auparavant durant le premier test, mais il ya quelques auteurs qui le considère comme fiable, car nous utilisons l'échelle de Likert de 5 point et selon quelque auteur nous pouvons prendre le Cronbach's alpha jusqu'à 65 %¹⁵²

Tableau 3.3 : Assessment of measurements model

Les variables	items	clm	com	mtv	neg	prf	rem	sat
Climat sociale	clm 2	0,914	0,645	0,724	0,463	0,679	0,635	0,779
	clm 3	0,943	0,689	0,789	0,454	0,731	0,695	0,851
	clm 4	0,956	0,729	0,822	0,576	0,781	0,736	0,874
	clm1	0,926	0,625	0,733	0,444	0,668	0,641	0,795
	clm5	0,939	0,757	0,785	0,551	0,733	0,709	0,865
	clm6	0,961	0,779	0,855	0,603	0,792	0,781	0,919
Communication	com 1	0,750	0,914	0,857	0,656	0,875	0,868	0,834
	com 2	0,688	0,932	0,826	0,657	0,896	0,835	0,798
	com 3	0,424	0,703	0,572	0,460	0,524	0,492	0,529
	com 4	0,700	0,929	0,817	0,577	0,852	0,781	0,797
	com 6	0,662	0,935	0,777	0,643	0,844	0,766	0,750
	com 7	0,655	0,850	0,702	0,652	0,761	0,679	0,672
	com 8	0,604	0,733	0,602	0,639	0,660	0,608	0,637
	com 9	0,706	0,930	0,809	0,668	0,857	0,804	0,791
Motivation	com5	0,722	0,951	0,796	0,608	0,835	0,769	0,796
	mtv 1	0,768	0,800	0,924	0,554	0,824	0,877	0,882
	mtv 2	0,832	0,776	0,935	0,581	0,807	0,852	0,931
	mtv 3	0,798	0,767	0,927	0,626	0,787	0,811	0,867
	mtv 4	0,587	0,658	0,788	0,529	0,582	0,578	0,687
	mtv 5	0,808	0,842	0,951	0,654	0,828	0,800	0,898
Négociation	mtv6	0,796	0,864	0,958	0,636	0,859	0,862	0,895
	neg 3	0,532	0,654	0,567	0,828	0,635	0,596	0,551
	neg 4	0,383	0,519	0,424	0,764	0,476	0,476	0,443
Performance	neg 5	0,333	0,428	0,506	0,696	0,402	0,459	0,485
	prf 2	0,767	0,841	0,787	0,629	0,942	0,786	0,802
	prf 5	0,699	0,839	0,775	0,615	0,953	0,778	0,757
	prf 6	0,759	0,875	0,843	0,642	0,967	0,864	0,822
Ré munération	prf 7	0,759	0,905	0,865	0,681	0,958	0,876	0,850
	rem1	0,751	0,757	0,864	0,552	0,817	0,900	0,846
	rem2	0,709	0,775	0,807	0,649	0,831	0,922	0,801
	rem3	0,656	0,799	0,790	0,680	0,814	0,931	0,778
	rem4	0,663	0,773	0,794	0,578	0,770	0,937	0,769

¹⁵² Arjun Kumar Shrestha, Kathmandu University · School of Management.PhD.

https://www.researchgate.net/post/Is_it_mandatory_to_have_the_value_of_Cronbachs_alpha_above_70

	rem5	0,692	0,789	0,791	0,640	0,772	0,935	0,781
Satisfaction	sat 1	0,833	0,826	0,882	0,675	0,837	0,824	0,939
	sat 2	0,871	0,799	0,872	0,599	0,784	0,778	0,948
	sat 4	0,924	0,763	0,872	0,602	0,797	0,781	0,937
	sat 6	0,785	0,792	0,905	0,535	0,805	0,853	0,911
	sat3	0,836	0,768	0,898	0,610	0,754	0,799	0,960

Source : <https://www.smartpls.com/downloads>

2.2. Discriminant validity :

il faut que les items se répète pas et il n'y a pas d'interactions entre eux même ni avec d'autres variables, donc l'évaluation réussie de la validité discriminante montre qu'un test d'un concept n'est pas fortement corrélé avec d'autres tests conçus pour mesurer des concepts théoriquement différents, Campbell et Fiske (1959)¹⁵³. Et pour mesurer

2.2.1. Cross loading :

On mesure que les items qu'on a ramenés pour évaluer la variable climat sociale par exemple et n'évalue pas d'autres variable par exemple la communication, en et que l'item nous donne la meilleure définition de la variable que nous voulons étudier

Donc **cross loading** nous définis par exactitude la place de l'item dans la variable si l'item appartient à la variable ou non

L'item1 qui est clm 1 du variable climat social a eu : **0.914**

Si on va le metre dans a variable de communication il va y avoir **0.645**

Et si on va le metre avec la variable de motivation il va y avoir **0.724**

Et si on va le metre avec la variable de négociation il va y avoir **0.463**

Et si on va le metre avec la variable de performance il va y avoir que **0.679**

Et si on va le metre avec la variable de rémunération il va y avoir **0.635**

Et si on va le metre avec la variable de satisfaction il va y avoir que **0.779**

On déduit que l'item qui est attaché avec sa propre variable a eu la valeur la plus élevée, et c'est pour cela on peut dire que les items dans leurs zones non pas de chevauchement entrent les différentes variables

Si on va prendre l'item du climat social et le metre dans la variable de négociation il va avoir un taux plus faible s'il était attaché avec la variable initiale u climat sociale

Et c'est pour cela on peut dire qu'il ya pas de relation les items de chaque variable et l'item de chaque variable et le mieux la ou elle est.

Et donc au final on observe que les plus hautes valeurs pour les items qui correspondent à leur variable on la mit en couleur jaune

¹⁵³ https://en.wikipedia.org/wiki/Discriminant_validity

On peut observer dans chaque ligne colorée en jaune que c'est la valeur la plus élevée pour la variable qui la correspond et on déduit qu'il n'y a pas de chevauchement entre les items pour les différentes variables

2.2.2. Variable correlation-root square of ave :

Mesure non interaction entre variable eux même et on utilise les critères de *Fornell-larcker criterion (1981)* :

Le critère de Fornell-Larcker est la deuxième approche pour évaluer la validité discriminante. Il compare la racine carrée des valeurs AVE avec les corrélations des variables latentes. Plus précisément, la racine carrée de L'AVE de chaque construit doit être supérieure à sa corrélation la plus élevée avec toute autre construit.

Une autre approche pour évaluer les résultats du critère de Fornell-Larcker consiste à déterminer si L'AVE est plus grand que la corrélation au carré avec toute autre construction. La logique du Fornell-larcker est basée sur l'idée qu'un concept partage plus de variance avec son associé indicateur qu'avec tout autre construit

L'évaluation de la validité discriminante est indispensable dans toute recherche impliquant des variables latentes pour la prévention des problèmes avec une variable prédictive d'un modèle de régression multiple avec une multicollinéarité telle que notre test

Il faut être sûr que les variables sont différentes les unes aux autres

Donc le variable clm avec clm c le taux le plus haut donc il n'y a pas une interaction entre les variables

Donc les chiffres en rouge sont les chiffres en rouge indiquent que la variable a une forte corrélation avec la variable elle-même est calculer de la façon suivante
Racine carré de chaque variable

La corrélation entre toutes les variables est vérifiée et confirmée

Et le climat représente lui-même le climat donc il n'y a pas d'interaction entre variables

Racine carré d'Ave de négociation (**0.585**) est de **0.765**

Selon fornell (1981)

Exemple si on prend la question de sat6 et on le met sur la variable de négociation va nous donner **0.675** ce chiffre est inférieur à **0.939** ce qui nous montre que la question est mieux dans sa propre variable

Donc il n'y a pas d'interaction entre les variables

Donc la règle est assurée l'item dans sa propre variable a eu plus haute valeur

La variable de communication et on a eu **0.914** ça veut dire qu'il n'y a pas une interaction entre les questions dans d'autre variable et cela n'est pas possible

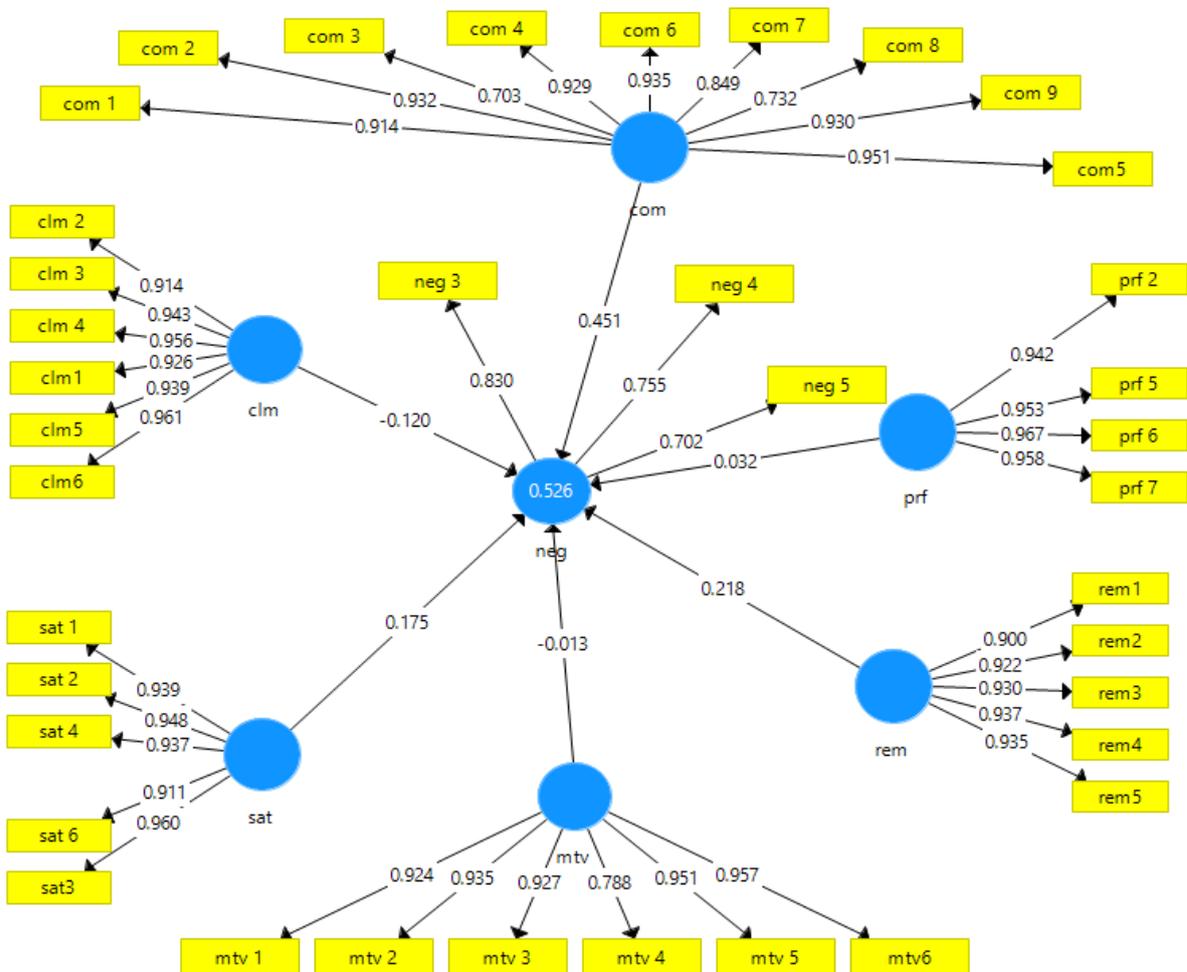
Donc l'item dans sa zone il faut qu'il y aura plus haute valeur.
 Et donc les six questions du climat social par exatitude

Tableau 3.4 : la corrélation des variables latents

	Climat social	Communication	Motivation	Negociation	Performance	Remunération	Satisfaction
Climat sociale	0,940						
Communication	0,755	0,880					
Motivation	0,839	0,860	0,916				
Negociation	0,555	0,709	0,655	0,765			
Performance	0,782	0,907	0,857	0,672	0,955		
Remunération	0,749	0,843	0,873	0,674	0,866	0,925	
Satisfaction	0,905	0,841	0,942	0,646	0,847	0,858	0,940

Source : <https://www.smartpls.com/downloads>

Figure 3.3 : model samrt pls sem assement measurement model



Source : <https://www.smartpls.com/downloads>

2. Assesment of structural model

2.1. Hypothesis testing-path coefficients

Pour calculer les hypotheses des relations entre les variables on appuyant sur bootstrapping de pls-sem avec une multiplication de 500 fois selon Joseph hair (2016).

Sur smart pls on appuye sur bootsrapping par la multiplication pour determiner la relation entre la variable que soit positive ou négative

P-value qui est la probabilté d'erreur ou le taux d'erreur doit etre moins de 5%

C'est à dire si la relation a bien fonctionné 95% de temps entre les variables, nous aurons que 5% d'erreur.

Dans notre étude de cas nous cherchons le P-value positif ou négatif en trotre nous cherchons l'influence des variables entre elle-même quel soit négative ou positive

Pour calculer la relation sur smart pls-sem onva directement calculer **path coefficient** qui est **standard béta** pour calculer le degre des relations de chaque hypotheses

Figure 3.5 : hypothesis path coefficients

Hypotheses	Les relations	Standard beta	Standard Deviation (STDEV) std erreur	T students	P Values	Décision
H1	climat sociale->négociation	-0,120	0,190	0,632	0,528	Non supportée
H2	communicasation->négociation	0,451	0,258	1,751	0,081	Très supportée
H3	motivation-> negociation	-0,013	0,292	0,045	0,964	Non supportée
H4	performance-> negociation	0,032	0,280	0,113	0,910	Non supportée
H5	rémunération -> negociation	0,218	0,196	1,113	0,266	Supportée
H6	satisfaction -> negociation	0,175	0,328	0,535	0,593	Non supportée

Supporté <0.5%

Tres Supporté < 0.09%

Non supporté>0.5%

Hypothese 1 : climat sociale.....> négociation

Pour **H1** : la relation entre la variable du climat sociale et négociation adonné **P-value 0.528** donc la relation n'est pas supportée entre le climat social et la négociation c'est dire si le climat social augmente la négociation n'augmente pas Et on obser que le standard béta a donné **-0.120** donc la relation est négative entre climat sociale et négociation et cela veut die si le climat augmente la négociation diminue

En d'autres termes s'il ya un bon climat social dans l'entreprise il y'aura moins de chance d'y aller a la négociation.

Hypothese 2 : communicasattion> négociation

On observe dans ce tableau que le P values **0.081** qui correspond a la relation entre la communication et la négociation (**H2**) est le taux d'erreur le plus faible de toute les relations, cela signifie que la relation entre la communication et la négociation est tres forte par rapport a la relation entre les autres variables et la négociation La maximisation de la communication induit la maximisation de la négociation mais avec un taux d'erreur **81** sur **1000**.

0.081 signifie : si je fais l'operation à **1000** fois, je me trompe que **81** fois

Hypothese3 : motivation> négociation

Dans cette hypothese le **P-value** est presque **1**, il est a **0.964** et la relation entre la motivation et la négociation est non supportée, et même négative c'est-à-dire, si on fait l'operation de négociation **1000** fois il y aura moins de 13 fois de motivation selon le **standard béta**. Donc la négociation peut être nefaste sur la motivation dans cette entreprise.

Hypothese 4 : performance> négociation

La relation entre la performance et la négociation n'est pas supportée car le **P-Value** a donné **0.910** qui correspond à un taux d'erreur de **9.1%** mais avec un **Standard Béta** positive

En d'autres termes si on négocie **1000** fois il y'aira que **32** fois de performance.

Hypothese 5 : rémunération> négociation

La relation entre rémunération et négociation est supportée car le taux de la P-value est nettement moins de **5%** elle est dans cette hypothese **2.66%**

C'est-à-dire si on fait la négociation **1000** fois la rémunération est favorable **266**

La relation est significative entre la rémunération et négociation ce qui est logique on négocie parceque les travailleurs revendique plus de rémunération

Hypothese 6 : satisfaction> négociation

La relation entre la satisfaction et la négociation est non supportée car elle a eu **5.93%** ce qui dépasse le seuil de **5%** du P-value de probabilité de l'erreur, et on déduit qu'il ya pas de relation entre la satisfaction et la négociation.

2.2 Coefficient de determination R²

Interpretation de R² : d'autre critere important pour calculer les équiations struturelles du model smart pls-sem en utilsant R² selon j. Hair et al (2011)

R² value represente la proportion capacitée des six variables independante à interpréter la variable dependante (négociation) (elliott et woodword 2007 ; hair et al 2010)¹⁵⁴

Donc R² st une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Dans notre cas la régression linéaire univariée (une seule variable prédictive endogene qui est la négociation), on montre que l'ensemble des variances est la somme de la variance expliquée par la régression et de la moyenne des carrés des résidus de sorte que

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

On peut accepter la veleur R² sous limite de **Falk And Miller (1992)**. Qui propose un **R²** pas moins de **0.10%**

Meanwhile, chin (1998) a suggerer que les valeurs que R² seront comme suite :

Plus de **0.67%** considéré élevée

De **0.67%** a **0.33%** : modérée

De **0.33%** à **0.19%** : faible

Moins de **0.19%** : rejetée

Tableau 3.6 :R² latent variable

R square de latent variable		
Construit	R Square	Résultat
Négociation	0,526	Modérée

Dans le tableau on remarque qu'il ya uniquement la variable dependante qui la négociation

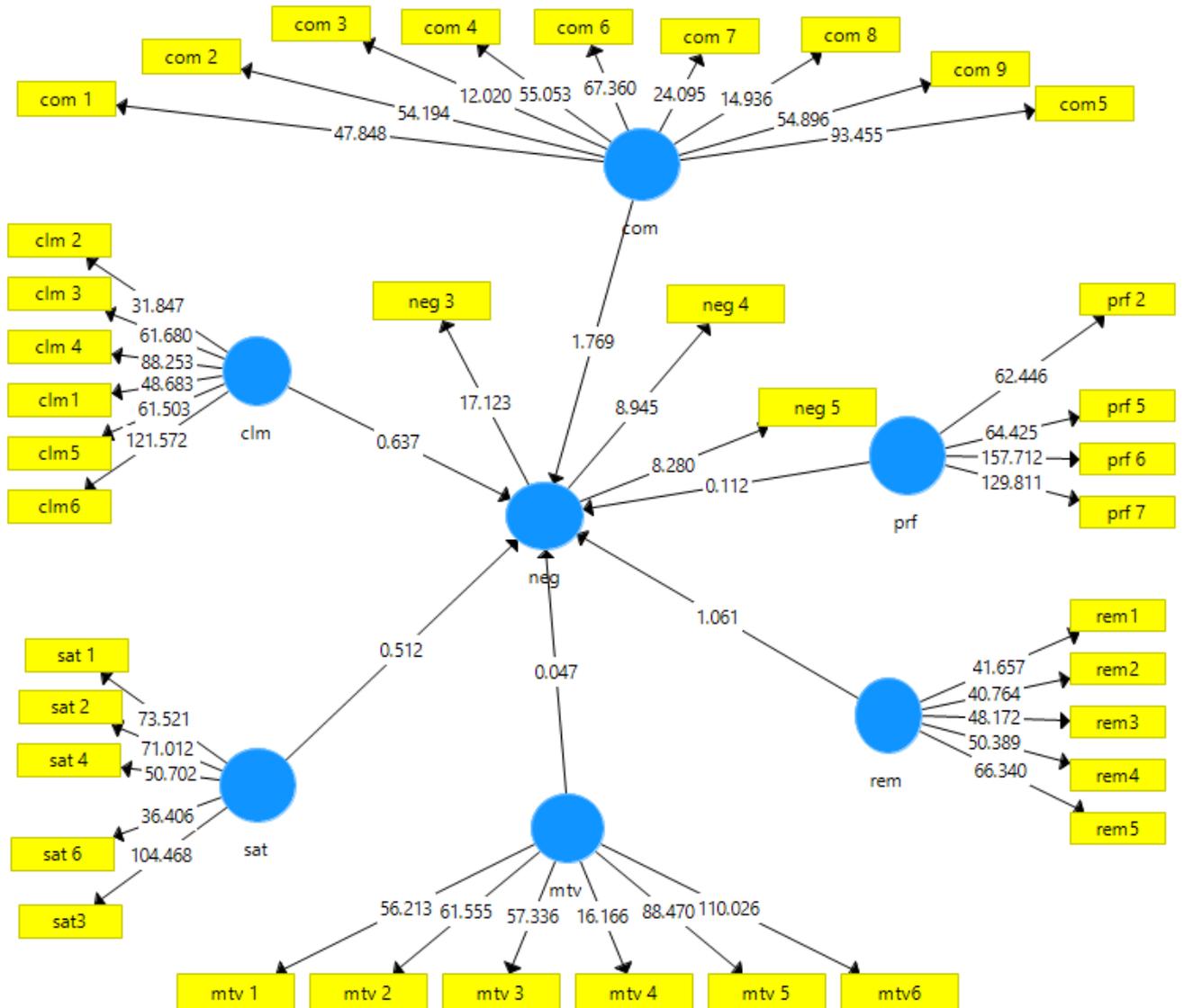
¹⁵⁴ Samrt pls worshop HANDS ON PRACTICE, rabee shurafa. Universiti Utara Malaysia-UUM ; Oct.24-26-2016.page 31

Par regression lineaire la négociation est expliquée à 52.6% par l'ensemble des variables independante.

Social+satisfaction+motivation+rémunération+performance+communication

La variable dependante qui est la negociation

Figure 3.6 : Assessment of structural model



Source : <https://www.smartpls.com/downloads>

Conclusion :

Après avoir diagnostiqué les hypothèses de statistique on remarque que l'hypothèse **2** qui concerne la relation entre la communication la négociation est nettement plus forte que n'importe quelle relation dans le model avec une valeur de P-values de **0.081**, c'est-à-dire si on fait la relation **1000** fois entre la communication et la négociation on se trompe uniquement **81** fois ou il n'y aura pas de relation dans cette hypothèse et c'est le taux le plus faible

Par contre avec un calcul de taux de Standard Béta on peut avoir une forte relation de **0.451**, c'est-à-dire si on fait la relation entre la communication et la négociation **1000** on peut avoir une relation directe de **451** fois.

Donc l'hypothèse de statistique **H2** qui concerne la communication et négociation est réalisée positivement a **451** fois et ce taux est nettement le plus haut de toutes les relations entre les variables indépendantes ; même pour les items

Les calculs ne nous ont montré que la relation dans l'hypothèse **5** qui concerne la relation entre la variable de rémunération et négociation.

Donc la relation communication► négociation

Et la relation rémunération► rémunération

Sont les relations les plus significatives

Par contre les relations qui ne sont pas significatives dans ce model sont des ratios, qui ont eu des chiffres négatifs tels que dans les hypothèses suivantes :

Climat social et négociation, avec un taux de Standard Béta de **-0.120** ce qui correspond à la relation négative, c'est-à-dire si le climat social est tendre et les employés sont satisfaits il y aura moins de recours à la négociation **120** fois moins si on fait la relation entre le climat social et la négociation **1000** fois

Et pour le taux de la p-values est le taux le plus élevé avec **0.526** c'est-à-dire la relation entre le climat social et la négociation n'est pas réalisable a 526 fois si on fait l'opération de la relation **1000** fois

Et pour **H3**, qui concerne la relation entre motivation et négociation selon le model et les résultats donnés par Smart Pls-Sem, à montrer que si on fait la relation entre la motivation et la négociation **1000** fois on se trompe **964** fois et qu'il y aura une relation négative de **0.013** et cela veut dire que s'il y a une bonne motivation des employés sur **1000** fois il y a 13 fois moins de recours à la négociation.

On a aussi remarqué que la variable dépendante est réalisable **526** fois si on fait l'opération **1000** fois en regroupant toutes les variables ensemble

Conclusion générale

Les relations sociales sont des rapports qu'entretient l'employeur avec les salariés.

Dans ce sens la négociation sociale, va plus loin, elle a pour but de construire des accords, en surmontant les intérêts de chacun pour établir des compromis sur des sujets revendiqués par les employés, et discuter avec l'employeur.

A la base la négociation sociale traduit l'évolution des textes juridiques pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, la santé du personnel au travail, ou les conditions de travail, or que l'entreprise devait aborder dans les accords, l'exercice et l'organisation du travail au sein de l'entreprise, et amélioration du niveau de rémunération au profit des employés, tout cela dans une organisation économique et structurée par les lois et le code du travail

Limités par les enjeux micro-économiques aux enjeux macro-économiques, Nous avons cerné notre travail scientifique dans la sphère de la micro-économie, qui concerne l'employé et sa position dans la négociation sociale dans l'entreprise économique, ou l'entreprise doit générer les profits mais pas au détriment de la santé et des efforts du travail de l'employé et voir la capacité physique et morale pour produire et fournir des efforts physique et morale et intellectuel toute en respectant sa valeur humaine, afin pour éviter le déclenchement les dysfonctionnements, conflits, et des grèves.

C'est pour cela nous avons étudié notre échantillon selon la problématique suivante : Comment arriver à une entente et négociations sociales dans l'entreprise afin de résoudre les conflits entre les deux antagonistes (employés-employeurs) ?

Afin de mieux comprendre comment mettre en place une négociation sociale dans l'entreprise.

Nous avons vu les différents conflits possibles ainsi les approches théoriques des différentes typologies et stratégies et techniques de la négociation sociale dans une entreprise économique avec un aperçu historique des relations sociales dans l'entreprise Algérienne

L'élaboration de notre travail empirique traduit par un questionnaire de 47 questions réparties sur 6 variables indépendantes et une variable dépendante. Analyser selon le logiciel de traitement SMART PLS-SEM

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti nous ont permis de confirmer la première hypothèse et non pas la deuxième hypothèse tandis que nous avons ajouté lors de l'étude empirique une hypothèse de statistique qui est la relation entre rémunération et négociation mais avec un taux partiellement faible en comparaison par rapport de la première hypothèse mis dans l'introduction

La première hypothèse concernant la communication constitue le meilleur moyen pour résoudre les conflits et arriver à une entente par le biais de la négociation sociale, (analyse de smart pls-sem) émergé par des accords (pacte social) ce qui était le cas pour cette entreprise qui a conclu des accords de secteur de production et de bouteille d'eaux minérales.

Les études antérieures nous montrent, à quel point il faut être vigilant dans le choix des questions (items) et de mettre les variables latentes dans ce questionnaire, on suppose dans les prochaines études de faire d'abord une étude préliminaire avec un questionnaire que l'on considère comme brouillant pour tester la pertinence des questions et supprimer les questions non pertinentes, selon le logiciel smart pls –sem qui a choisi le coefficient cronbach's alpha qui mesure le degré de pertinence des relations entre la question et la variable dans le questionnaire qui sera une réelle méthode pour quantifier les relations sociales professionnelles ; en touchant les axes et les limites telles que les conflits et les rémunérations et communication et d'autres variables qu'on peut les tester avec le questionnaire préliminaire pour tester la validité des questions et des variables

C'est vrai notre questionnaire a été basé sur les études antérieures ou on a vu cinq questionnaires différents qui étudient le même sujet mais le traitement de résultat a dû enlever plusieurs items

Pour cette recherche nous avons remarqué qu'il y a une forte relation entre la communication et la négociation, car l'entreprise créée en 1989 qui a su tisser des relations professionnelles basées sur des méthodes managériales et la communication entre l'administration avec le staff des cadres dirigeants et les agents de maîtrise et d'exécution, dans une gestion basée sur la division du travail avec un concept de coordination, des flux d'informations entre la tête de l'entreprise et les subordonnés comme un jeu de construction d'une organisation vivante.

Deuxième hypothèse qui postule L'application de la législation permet la réalisation des conventions collectives par le biais de la négociation sociale, est non confirmée car les questions (items) que nous avons posés sur le pacte social ou sur la négociation antérieure est totalement ignoré par les employés, et nous avons enlevé plus de 9 questions (items) surtout les items qui concernent les négociations sociales et le pacte social ainsi que les avantages sociaux. Cette suppression est due grâce au logiciel smart pls-sem qui n'a pas validé la pertinence de ces questions avec les variables et avec le schéma de l'enquête

Mais pour les hypothèses de statistique que nous avons posées dans le traitement des résultats on a observé l'hypothèse de la relation entre rémunération et négociation donne une partielle pertinence avec la négociation sociale

D'après ces résultats, nous pouvons avancer que les responsables doivent donner plus d'avantage à la communication pour développer le concept de négociation en

organisant des formations juridiques sur les textes et lois de l'exercice du droit syndical

Pour la cohabiter la négociation avec les méthodes de gestion dans l'entreprise, même utiliser la communication comme une méthode de gestion des conflits et des problèmes sociaux professionnelles

Pour conclure nous tenons que notre présente recherche reste modeste et que le champ d'étude de la négociation et son impact sur la performance des entreprises reste un domaine.

Pour notre étude de cas effectuée dans l'entreprise des Eaux Minérales Mansourah, nous avons constaté que l'entreprise a prévu de faire des conventions collectives, pour éviter tout conflit dans l'entreprise, pour ne pas perturber la chaîne de production, surtout la saison estivale pendant l'été, la grande période des grandes consommations de l'eau minérale, car elle veut gagner des marchés, avec une concurrence rude et sévère, avec les autres marques d'eaux minérales sur le territoire national. Et que la ville de Tlemcen figure dans le marché des eaux minérales surtout la marque de l'eau de Tlemcen qui symbolise le Mansourah qui est le label de la ville.

Bibliographie

Ouvrages

- ALEXANDER, Uwanungu : « Encadrement et comportement » ESKA 1999.
- Belasco, J. Autto, and J: Lieand staff conflicts: some. Empirical insights, academy of management journal, march 1969
- Bion, W.R. « Experiences ingroups » Basic Books, 1961
- Boussoumah M, « L'entreprise socialiste en Algérie » OPU, Alger. (1982)
- Christian Thuderez « Négociation : essai de méthodologie du lien social » PUF 2000
- Christophe Dupont « la négociation, conduite, théorie, applications » DALLOZ. 1994.
- Camerlynk/Gerard "Droit du travail" dixième édition, Paris Dalloz, 1980,
- Cohen, M. Olsen J, March, J. "problems, solutions, and the ambiguity of relevance" Universitats for laget. (1978)
- Crozier et Friedberg « l'acteur et le système », éd. Seuil. 1977
- Cathelinau. Groupe ecully « négociier, entreprise et négociation » ELLIPSES 1996.
- Chebbi R. (2005) " Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis » in« Evolution de la fonction Ressources Humaines en Euro-méditerranée » CFA Supiot « déréglementations des relations de travail et auto réglementation de. » D.s Mars 1989.
- Don Hellriegel : « Management des organisations » De Boeck 2eme édition 2006 Dictionnaire, Hachette, 1997, Paris
- DIMITRI WEISS : « Les relations du travail » édition Dunod, Inertie (résistance passive consistant à ne pas exécuter les ordres reçus), 1976.
- Dimitri Weiss : "les relations du travail : employeurs, personnel, syndicat, Etat "Paris Dunod, 5eme édition.
- Demsetz H., « L'économie de la firme : Sept commentaires critiques », Editions EMS, Caen (1998).
- D. Bellenger et G. Hofstede « les différences culturelles dans le management » édition organisation 1992
- Dietrich, A. pigeyre f, « La gestion des ressources humaines », La Découverte, Coll. Repères (2005)
- Encyclopédie Universalise, S.A France 1997.
- E. Fridberg, « les quatre dimensions de l'action organisée » Revue Française de sociologie 1992. P537.
- E. Friedberg, « le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée », seuil. Coll. Point 1997.
- Francis Walder « saint germain ou la négociation », édition gallimard. 1958
- GROUPE ECULLY « négociier, entreprise et négociation » ELLIPSES. 1996
- GUIOT. J-m « organisation sociale et comportements ». Ottawa. Editions Agence d'AR 1981.

GENDRON C. « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », (2009), pdf

Henry Kissinger « A la maison blanche 1968/1973 » édition fayard, 1979.

H.S. Woodman « Management des organisations » de Boeck université. Bruxelles 1993.

Hubert Touzard « la médiation et la résolution des conflits » éditions PUF 1977.

Jacques le GOFF. « Droit du travail et société » édition P.U.R Presse universitaire de Rennes, 2001.

J. D. Reunaud : F Eyraud C. Paradeise et J. Saglio éditions « les systèmes de relation professionnelles » ed CNRS 1990

J. D. Reynaud : « le conflit, la négociation et la règle », octobre 1995.

J. Dauzelot et P. Estèbe « l'état animateur, essai sur la politique la ville – esprit ».

J.M. Ferry Habermas, l'éthique de la communication P.U.F 1987.

J.D. Reynaud : « Sociologie des conflits du travail » P.U.F 1982.

Jean Ionis-brien « pratiques des relations et négociations sociales » Dunod.

Joseph F. Hair, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) University of South Alabama, USA2016.Pdf.

Jean-Christian Fauvet Et Xavier de Stefani « Le management et le pouvoir, éditions organisation », De Pierre Morin, 1985.

Khan, Katz (1980) "The social psychology of organizations" Macgraw hill. 1966

Lax and Sebenius « the manager as negotiator » edition, the free press 1986

Lionel Bellenger « stratégies et tactiques de négociation » ESF édition 1990.

La socio-dynamique « un art de gouverner ». Les éditions d'organisation.1983

Launay « la négociation approche psychologique », PARIS CO.ED.EME/ librairies techniques ESF- collection « formation permanente en sciences humaines ». (1982)

Mintzberg, H. "The structuring of organizations prentice hall. 1979 éditions organisation, 1982.

Mermet I, Touzard H, C. Dupont « La négociation : situation et problématique » (Dunod), Paris 2000

M. Crozier : quel changement pour la France « France-Forum Février 1983.

Michel Fustier : « le conflit dans l'entreprise ». Entreprise moderne d'édition ESF1975.

Michel Ameil : « Management de l'administration » de Boeck université, 1993.

Marcel La Flamme : Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Gaëtan Morin 1881.

MEZIANE, M. " L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie ", ALGRH MUSETTE M (2005)

Nierenberg G.I « l'art de persuader et de bien négocier » (PARIS-TCHOU) 1970.

Pierre Goguelin « la psychologie dans les organisations (travaux pratiques) SEDES 1974.

Pierre Louart : « gestion des ressources humaines » EYROLLES 1995.

Patrick AUDEBERT LASROCHAS « la négociation », édition d'organisation 1999.

Pierre Baffert. Groupe Ecully « négociateur, entreprise et négociation » ELLIPSES. 1996.

P. Goguelin « la psychologie dans les organisations » C.D.U. SEDES 1959

Rachima: Managing organizational conflict. New York, 1986.

Robbins.S « managing organizational conflict » A Montraditional Approach.Engelwood cliffs (n. j) prentice hall. 1974.

Sainsaulieu, R : "I'ide Cohen, M. Olsen J, March, J. 'problems, solutions, and the ambiguity of relevance" (1978) Universitats for laget.

Sociologie de l'entreprise et d'innovation P.U.F 1996.

S., Hamouda N E Et Isli M A., « Marché du travail et emploi en Algérie, éléments pour une politique nationale d'emploi », Bureau International du Travail, Alger, octobre (2003)

Said chikhi, « Grève et société en Algérie » les Cahiers du CREAD 1992

THUDEROSE C., « Sociologie des entreprises », La Découverte, Collection Repères, Paris. VLACHOS (1997)

Weber, M., Économie et société, Paris, Pocket, 1995.

Mémoires et thèses :

DORRA J., (2008). « GRH et performance : Revue de la littérature ». 1ère année Master management & stratégie ; IHEC Carthage ; Tunisie.

LAROCHE P., (2002). « L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : Proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2.

MONNIER C., (2005). « Le dialogue social », DEA de droit social et syndical Université Paris X Nanterre.

KUTCHE TAMGHE C-D. (2012). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des établissements d'enseignement secondaires privés au Cameroun. Cas du collège "la bergère ", Institut d'administration des entreprises de Poitiers - Master 2 pro administration des entreprises 2012

Rabee Shurafa « Samrt pls worshop HANDS ON PRACTICE », PhD thesis Universiti Utara Malaysia-UUM ; Oct.24-26-2016.

Arjun Kumar Shrestha, Kathmandu University · School of Management.PhD. Jul 2012.

C. Blanc « Pour un état stratégie, garant de l'intérêt générale » rapport de préparation du XI plan doc : Fr

Revues :

A. Colin, and D. Langevin Structural Forces in Thin Films Made from Polyelectrolyte Solutions, *Rev. Lett.* 78, 4974 – Published 30 June 1997
Ahmed Mahiou « le statut général du travailleur en Algérie » ; revue juridique et politique indépendance et coopération N°4 oct-déc
Abdelatif Kerzabi, Meryem Nabila Hachim Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen –Algérie, Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne, Vol. 6, 2016
SAADI R. N. (1985), « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », La Revue du CENEAP n°01, Mars
LANANI : « La gestion des conflits individuels dans la fonction de RH », revue Algérienne du travail 22/1998
P. CALME et A Taluant, l'état au cœur, le Maccano de la gouvernance DDB 1997 « gouvernance » thème d'un dossier la revue inter des se sociales Mars 1998.
Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation social*, Revue française de sociologie Année 1990

Négociation journal, 1988 vol4 N°1 p 31.43) william, Zartman
Maria Cengale « L'USO delle technique di simulazione nella formazione dei negoziatori », séminaire international des jeux de simulation, Université de Venise, Octobre 1985

Sites web :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_jeux
<https://www.universalis.fr/media/V060342/>
<https://www.universalis.fr/media/V060343A/>
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%A9mologie>
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Go_\(jeu\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Go_(jeu))
https://en.wikipedia.org/wiki/Discriminant_validity
https://www.researchgate.net/post/Is_it_mandatory_to_have_the_value_of_Cronbachs_alpha_above_70
https://www.youtube.com/watch?v=aoyN_RMUIIw
<https://drive.google.com/drive/folders/19HhdKFHP2IKya96zV5SqfEh70sA6kfa6>
<https://www.smartpls.com/>
<http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/pdfCahiersRecherche/01-2009rev4.pdf>
<https://dz.kompass.com/c/eaux-minerales-mansourah-spa/dz008800/>

Listes des abréviations

L'abréviation	Le nom complet
Pls-sem	Partial least square-structural equation modeling
mtv	Motivation
neg	Négociation
com	Communication
sat	Satisfaction
prf	Performance
clm	Climat social
rem	rémunération

Liste des figures

Figure 1.1 : le lieu de la bulle	31
Figure 1.2 : attraction-répulsion.....	32
Figure 2.3 : L'analyse statique de Kemeth.....	33
Figure 1.4: l'analyse dynamique.....	34
Figure 1.5 : le conflit inter organisationnel.....	40
Figure 3.1 : organigramme entreprise des eaux minérales Mansourah.....	112
Figure 3.2 : modèle de traitement smart pls-sem.....	115
Figure 3.3 : model samrt pls sem assesement measurement model.....	121
Figure 3.4: hypothesis path coefficients.....	122
Figure 3.5 : assesment of structural model.....	125

Liste des tableaux

Tableau 2.1. L'homme dans sa bulle.....	30
Tableau 1. 2 : les conflits constructeurs et conflits destructeurs.....	35
Tableau 2.1 : les différences de définitions.....	58
Tableau 2.2 : Les priorités et les positions	71
Tableau 2.3 : Classification des techniques liées à l'objet.....	72
Tableau 2.4 : les tactiques et technique négociations.....	77
Tableau 2.5 : typologie de goguelin.....	80
Tableau 2.6 : les typologies de Touzard.....	82
Tableau 2.7 : Les Typologie d'AUDEBERT LAS ROCHAS.....	82
Tableau 3.1 : les grèves en Algérie 1969-1992.....	90
Tableau 3.2 : Measurement model-convergent validity.....	116
Tableau 3.3 : Assesment of measurement model.....	118
Tableau 3.4 : la corrélation des variables latents.....	121
Tableau 3.6 : R ² latent variable.....	124

Les Annexes :

Questionnaire D'enquête Sur Les Négociations Sociales Dans L'entreprise Des Eaux minérales De Mansourah ; Tlemcen

Dans le cadre de la recherche que nous effectuons pour la préparation d'un mémoire de magister intitulé « la négociation sociale dans l'entreprise algérienne, étude de cas entreprise des eaux minérales de Mansourah ». J'ai l'honneur de vous soumettre le questionnaire suivant et vous prie de bien vouloir l'examiner et répondre aux questions d'une façon objective, sachant que l'anonymat de réponse sera respecté et leur utilisation sera à usage purement scientifique

Je vous remercie par avance pour le temps que vous allez consacrer à ce questionnaire

Mostafa Hassan

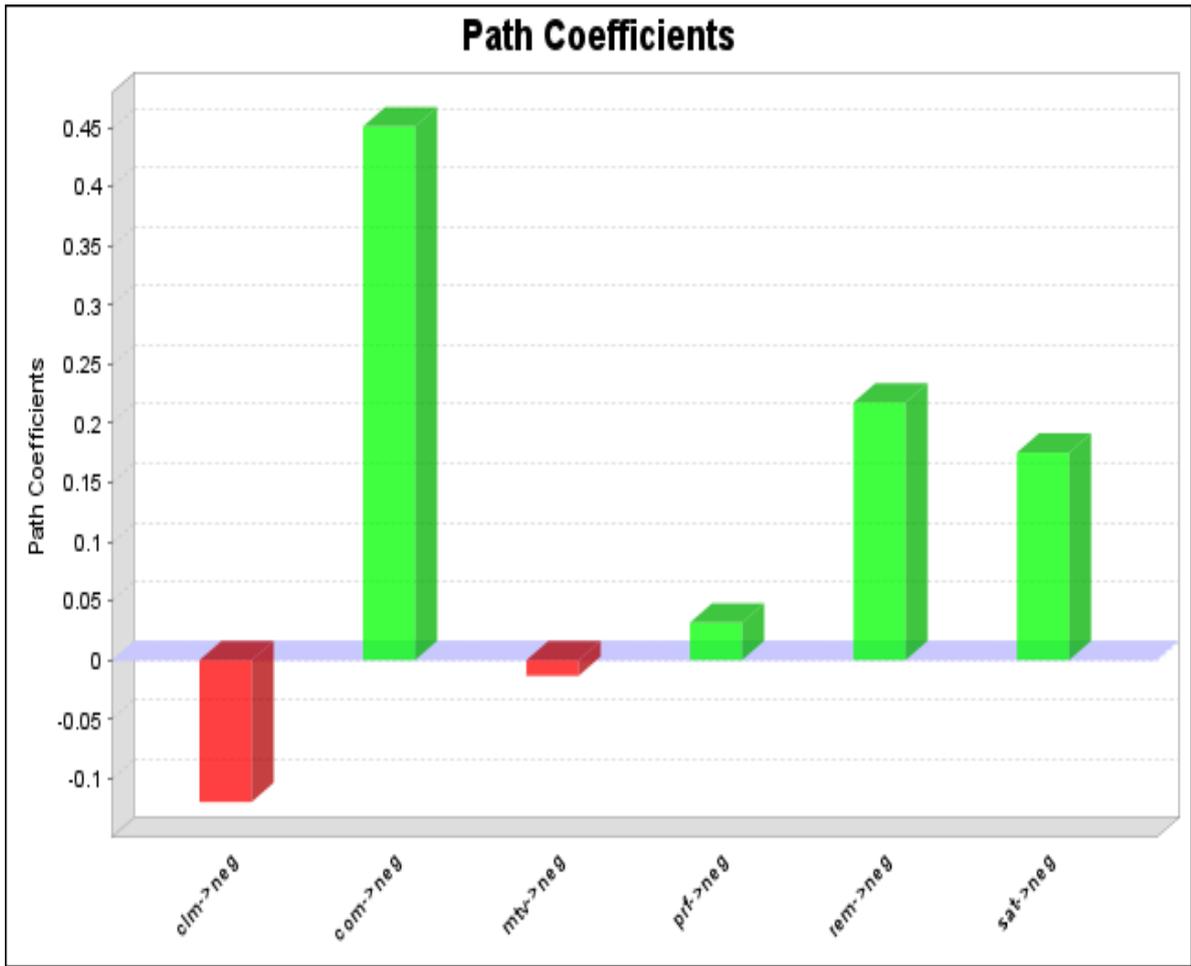
Données Sociodémographiques et professionnelles

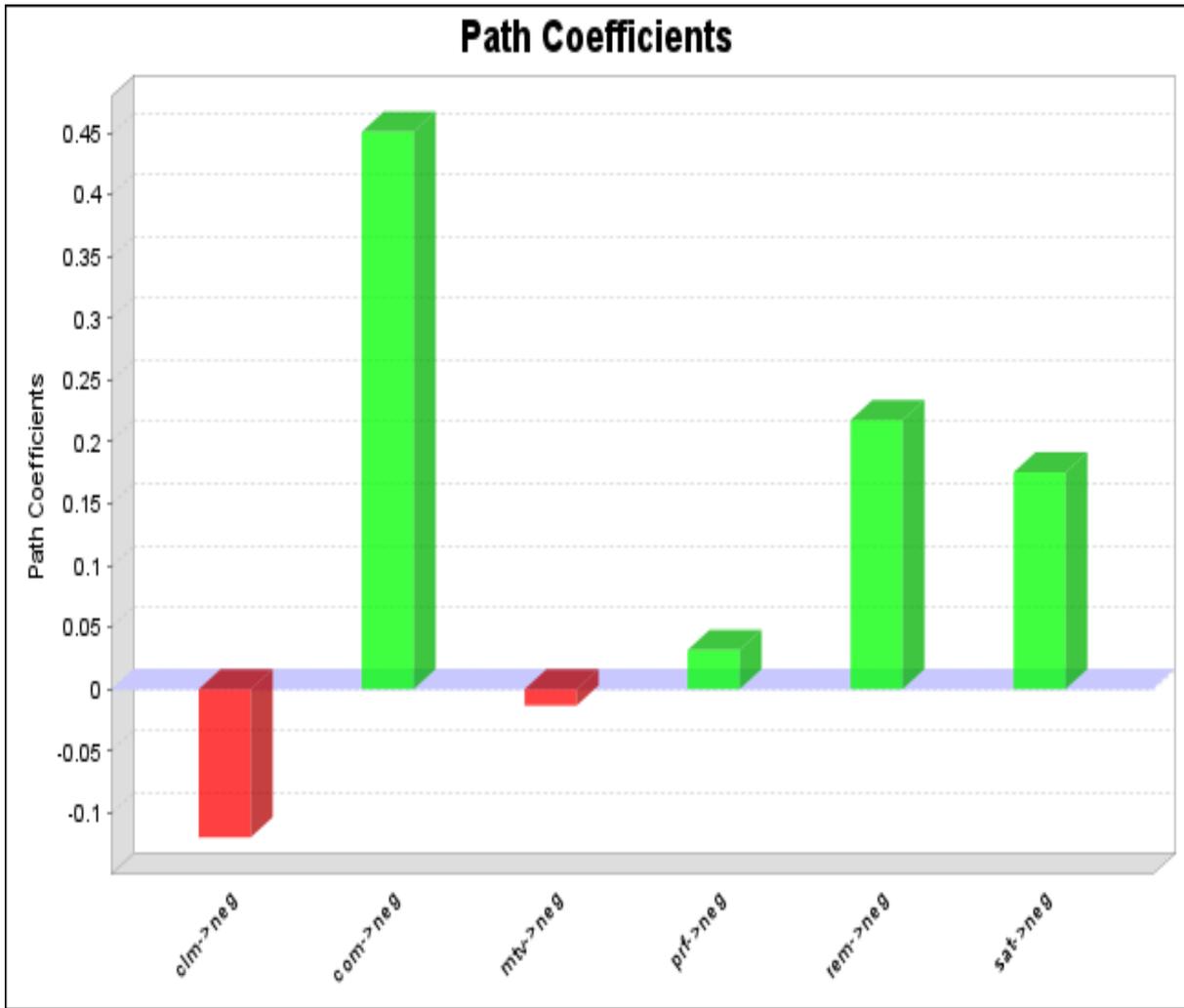
Genre		Age					
Homme	Femme			18-30	30-40	40-60	60 et plus
Profil Académique				Expérience professionnelle dans le poste			
Primer & Moyenne	Secondaire	Universitaire	Formation professionnelle	0-03ans	03-10	10-15	Plus de 15ans
Catégorie sociale							
Célibataire <input type="checkbox"/>		Marié(es) <input type="checkbox"/>		Divorcé(es) <input type="checkbox"/>		Veuf (ve) <input type="checkbox"/>	

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

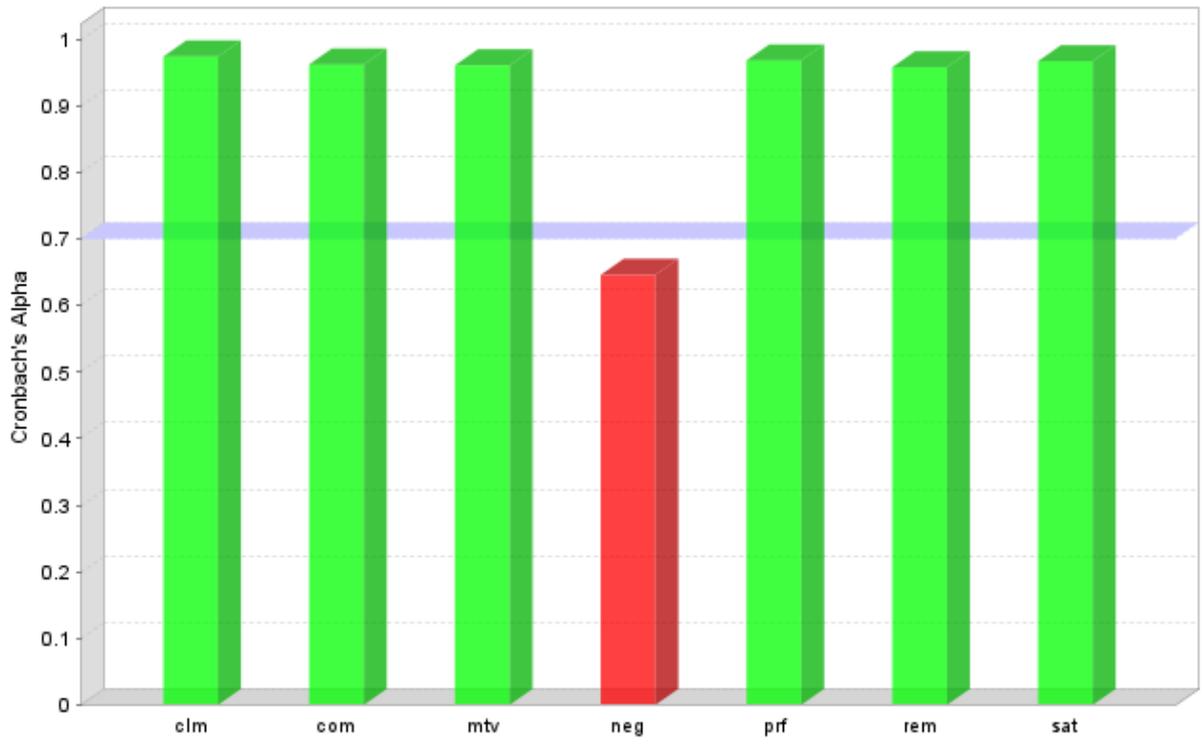
Items		1	2	3	4	5
1. climat social						
01	Je suis satisfait du climat social dans l'entreprise					
02	L'entreprise offre un bon environnement de travail					
03	Généralement l'entreprise valorise les initiatives individuelles					
04	Je suis fier de travailler pour l'entreprise					
05	Les conditions du climat social sont favorables					
06	Je me sens intégré dans mon entreprise					
2. satisfaction						
01	La répartition de la charge de travail entre les employés est juste					
02	J'ai le sentiment d'être valoriser dans l'entreprise					
03	Je bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour réaliser mon travail					
04	Je suis content d'y aller au travail					
05	Je serais satisfait si je perçois mes avantages sociaux					
06	C'est moi qui a choisi ce poste de travail et personne ma obligé a le faire					
3. motivation						
01	J'ai le sentiment d'être valorisé au sein de mon entreprise					
02	L'entreprise offre un bon environnement de travail et des conditions de travail flexibles					
03	L'entreprise offre une bonne sécurité de l'emploi					

04	Mes collègues m'encouragent et me soutiennent au travail						
05	Je bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour réaliser efficacement mon travail						
06	Mes supérieurs ne font pas pression pour effectuer mon travail						
4. rémunération							
01	L'entreprise offre une politique de rémunération globale compétitive						
02	Je suis satisfait de mon salaire par rapport à mes tâches de travail						
03	Mon salaire correspond avec a mes responsabilités						
04	Globalement les salaires dans l'entreprise sont équitables						
05	L'entreprise a mis en œuvre une politique de rémunération objectif						
5. performance							
01	Votre entreprise améliore votre performance en effectuant une formation professionnelle						
02	Estimez-vous que vous travailler avec des chefs et des responsables très qualifiés et professionnelles						
03	Je donne le meilleur de moi-même a chaque mission chaque jours						
04	Au travail je me concentre a 100% sur mes responsabilités et mes fonctions						
05	Les responsables de l'entreprise améliorent les performances de l'équipe						
06	Estimez vous que les conditions de performance sont ils disponible						
07	La direction offre des évaluations de performance juste et reconnait le travail bien fait						
6. communication							
01	Sentez-vous bien engagés dans la stratégie de développement de votre entreprise						
02	La direction communique de façon claire et régulière						
03	La communication est facile entre mes collègues						
04	pour communiquer mes attentes l'accessibilité est disponible à mes responsables						
05	Existe-t-il un système de communication satisfaisant						
06	Les outils de communication sont ils visible et transparents						
07	Les responsables informent régulièrement les employés des lois et textes juridique a propos des droits de travailleurs						
08	Les représentants des travailleurs nous informent de nos droits sous forme d'affichage avant et après chaque réunion avec l'administration						
09	Vos soucis et préoccupations sont bien canaliser au sein de l'entreprise						
7. la négociation							
01	On a déjà entendu parler du pacte social dans l'entreprise						
02	Les divergences dans l'entreprise perturbent les relations entre les employés						
03	Les négociations sociales avec l'administration sont elle plus souple (pas de dispute)						
04	Les syndicats jouent ils leur réel dans la négociation						
05	La négociation porte-t-elle sur les questions liées a vos attentes et préoccupations ?						
06	Pensez vous que la négociation antérieurs ont elle donner des résultats						
07	pensez-vous que les conditions des négociations et les termes existants sont-elles réunies ?						
08	Pensez vous que la négociation apportés des résultats positif et attendue						

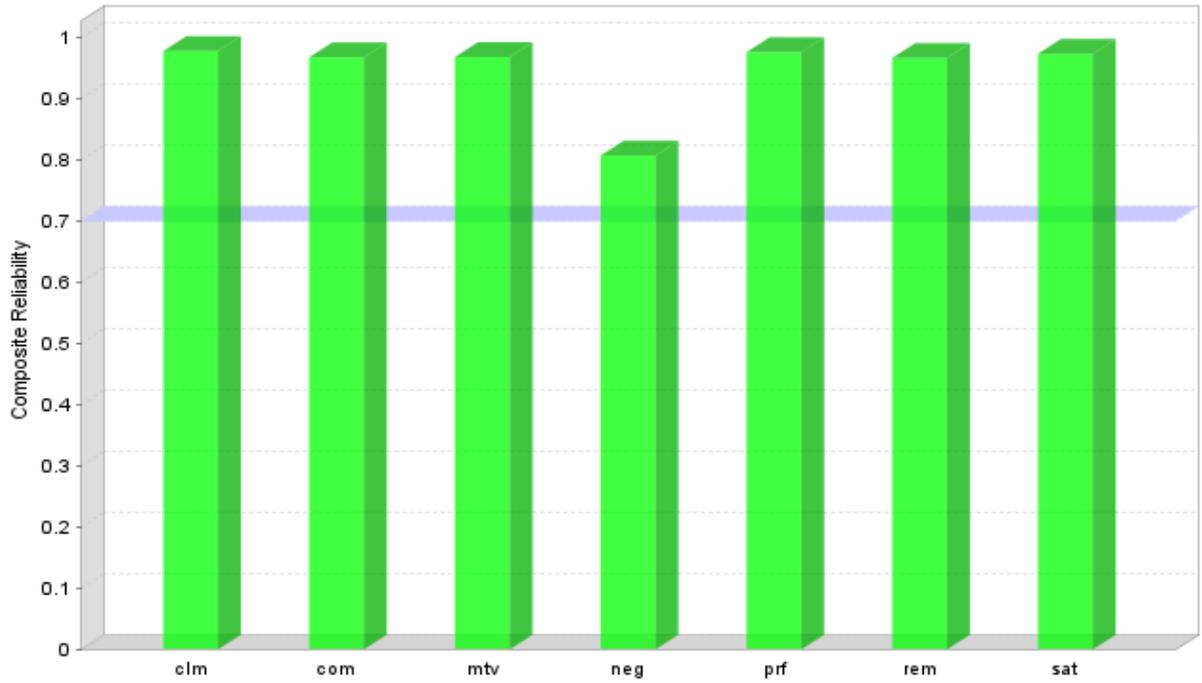




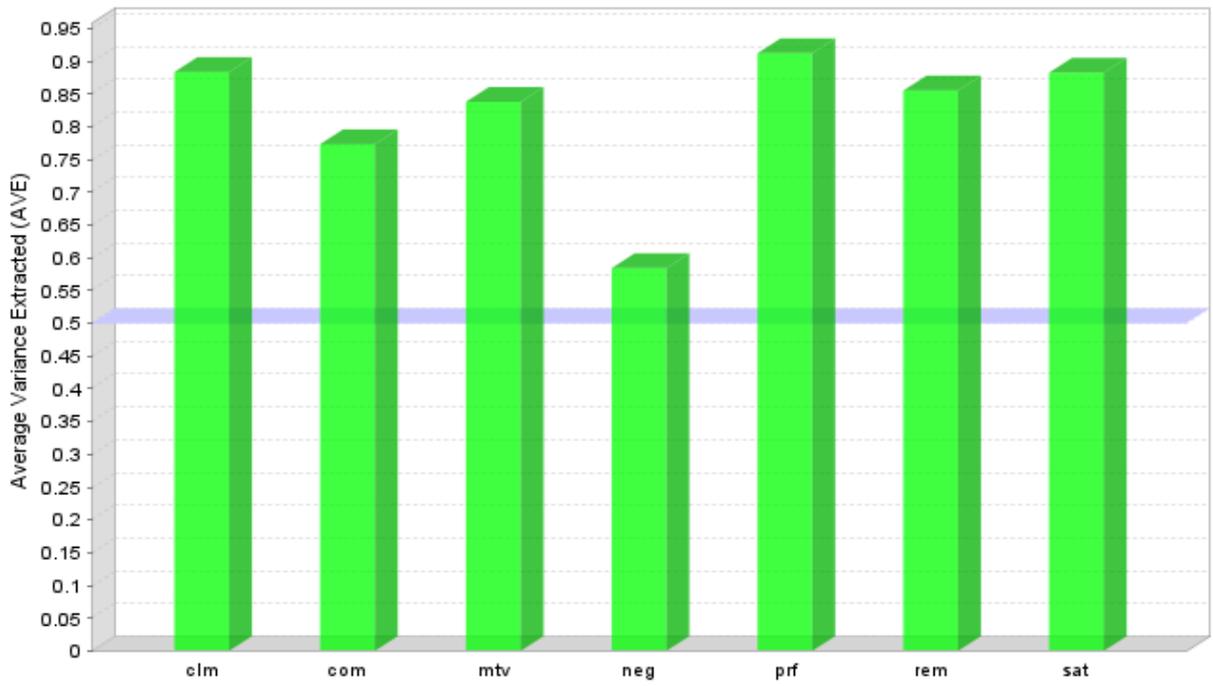
Cronbach's Alpha



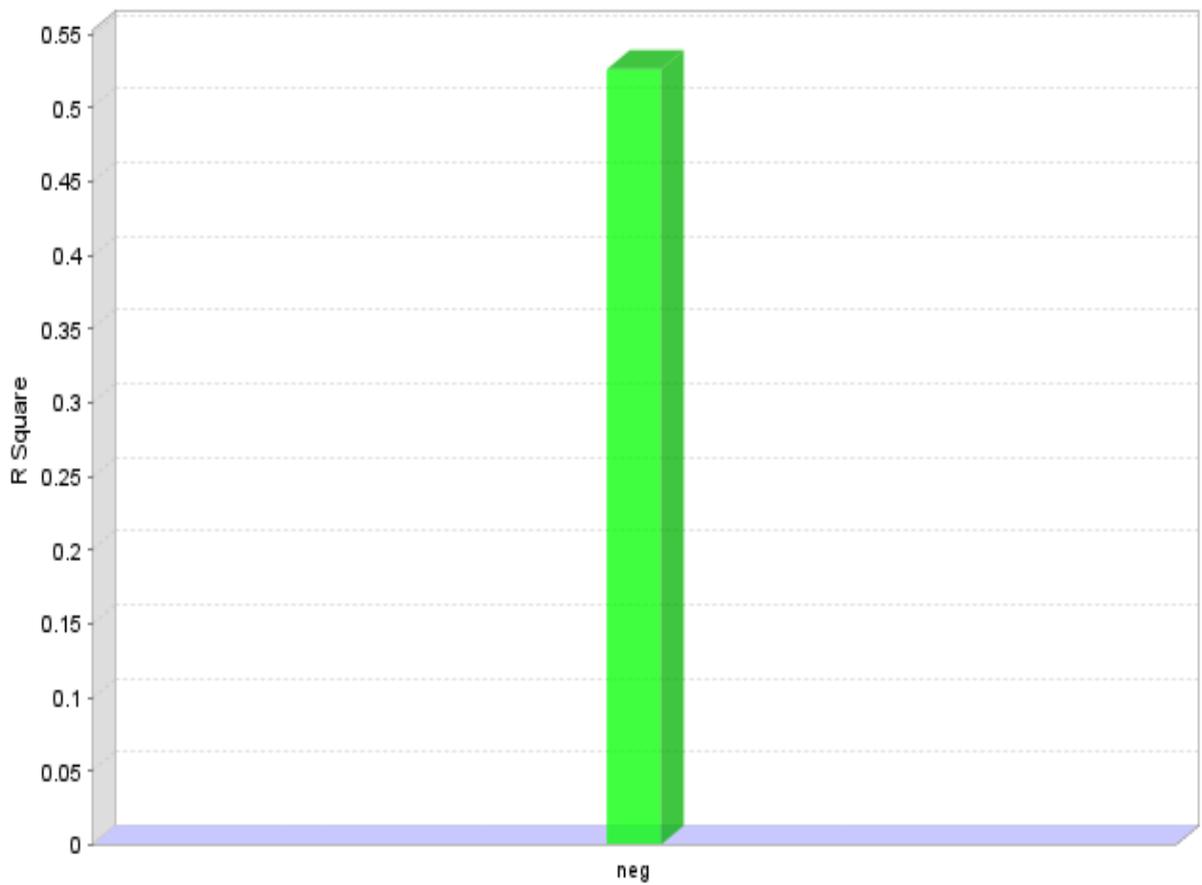
Composite Reliability



Average Variance Extracted (AVE)



R Square



CONVENTION COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE DES EAUX MANSOURAH Tlemcen

Preambule

la presente convention collective constitue un accord relatif aux conditions d'emploi et garanties socioprofessionnelles dans l'entreprise ; elle est conclue entre la spa e.m.mansourah et le (s) syndicat (s) representatif (s).

Elle est marquée d'une volonté de réhabiliter le travail dans son statut de vecteur principal de développement économique.

Cette convention contribue a l'instauration des rapports professionnels bases sur :

- la réalisation d'un travail de qualité
- le respect des droits fondamentaux des travailleurs
- la reconnaissance et la compensation de la compétence et du mérite.

.....sommaire

Disposition generales

champ d'application
cadre juridique
depot legal
duree de la convention
adhesion
revision
denonciation
adhesion a des conventions de rang superieur
documents joints

droits et obligations des travailleurs

droits des travailleurs
obligations des travailleurs

contrat d'engagement

recrutement
conditions et recrutement
contrat de travail
contrat a duree determinee
vacataires

periode d'essai

confirmation

organisation du travail

duree de travail

reduction de la duree legale

augmentation de la duree legale

organisation du temps de travail

travail en equipes postees

repos hebdomadaire

heures supplementaires

travail durant le jour de repos legal

travail un jour chome et paye

travail de nuit

disposition specifique aux cadres

astreinte

permanence

absences conges speciaux et detachements

generalites

absences remunerees

absences non remunerees

conge de maternite

conge de maladie

conge de solde

disponibilite

service national

detachement sans solde

detachement avec solde

conge annuel

periode de reference

maladie durant congés
rappel durant congés
fractionnement
dispositions spécifiques à certains travailleurs
dispositions spécifiques aux régions du sud....
autres dispositions
indemnité de congé

deroulement de la carrière professionnelle du travailleur

promotion
remplacement provisoire
mutation
reaffectation
re affectation pour raison médicale
dispositions spécifiques aux cadres supérieurs

formation

objectifs
conditions
contrat de formation
affectation après formation
insuffisance de résultats en cours de formation
encouragement

cessation de la relation de travail

démission
fin de contrat à durée déterminée
retraite
décès
licenciement pour compression d'objectif
licenciement pour faute professionnelle
incapacité totale de travail

abandon de poste

nullite ou abrogation legale du contrat de travail

œuvres socioculturelles

objet

champ d'action

financement

hygiene et securite

securite des hommes

medecine de travail

droit syndical

objet

prerogatives

élections et mandat

conditions d'exercice

facilites accordees

facilites accordees a l'organisation la plus representative

participations des travailleurs

organes de participations

attributions

compositions et mode d'election

fonctionnement et facilites

conflits collectifs de travail

objet

prevention des conflits

niveaux de prise en charge des conflits

greve

conflits individuels

objet

procedure interne

procedure externe

statuts particuliers

reduction de la duree legale

conge supplementaire

formation

medecine du travail

retraite

qualification du travail

objet

échelle de classification

nomenclature des emplois

qualification du personnel

disposition specifique aux postes de cadres superieurs

grille des salaires

principe general

structure de la grille

salaire de base

application

regles d'evolution du personnel dans la grille des salaires

principe general

évolution vers un poste plus qualifie

évolution dans le meme poste

primes et indemnite

chapitre 1

disposition generales

art 1 : champ d'application :

la presente convention s'applique a l'ensemble du personnel exerçant au sein des differentes unites de l'entreprise.

ne sont pas concernes par les dispositions de cette convention les personnels regis par des statuts et autres dispositions legales specifiques et notamment :

- ♣ les dirigeants d'entreprise,
- ♣ le personnel régi par des conventions internationales,
- ♣ le personnel de droit commun.

art 2 : cadre juridique

la présente convention est établie en application des textes législatifs et réglementaires du travail, notamment des lois 90/11, 90/14, 90/02, 90/03, 90/04, 91/27, 91/28, 91/29 et 91/30.

elle annule et remplace les dispositions contraires relatives aux relations de travail, au droit syndical et au statut du personnel prises antérieurement par l'entreprise.

art 3 : dépôt légal

conformément aux dispositions législatives, la présente convention collective sera déposée, au greffe du tribunal de Tlemcen, territorialement compétent.

une copie de la présente convention sera transmise à l'inspection du travail à titre d'information.

art 4 : durée de la convention

la présente convention est conclue pour une durée indéterminée.

elle prend effet à compter du

art 5 : révision

en cas de modification, même partielle, de la législation ou de la réglementation, rendant caduques certaines dispositions du présent accord, les parties s'engagent à présenter leurs propositions dans un délai de 15 jours à compter de la date de parution des nouveaux textes.

les dispositions contenues dans la présente convention ne sont pas cumulables avec de nouvelles dispositions de même nature qui seraient mises en place par une nouvelle législation ou réglementation.

art 6 : dénonciation

cette convention collective et les accords successifs qui viendraient l'actualiser ne pourront être dénoncés en partie ou en totalité par les parties signataires (employeur et syndicats) dans les douze (12) mois qui suivent leur signature.

en cas de dénonciation par l'une ou l'autre partie, la lettre de dénonciation devra impérativement être accompagnée d'un projet de révision portant sur les dispositions sujettes à modification, et ce sous peine de nullité.

une copie de la lettre de dénonciation, sera transmise à l'inspection de travail pour information.

les négociations pour la conclusion d'une nouvelle convention devront être engagées par les parties représentatives 15 jours après la signification écrite de la dénonciation.

dans le cas de dénonciation, la présente convention reste en vigueur jusqu'à la signature d'une nouvelle convention.

art 7: documents joints

sont joints a la presente convention pour en faire partie integrante les documents suivants :

- a- grille des salaires (annexe a)
- b- nomenclature des postes de travail (annexe b).

fait a tlemcen le

pour spa e.m.mansourah

pour le syndicat ughta

chapitre 2

droits et obligations des travailleurs

art 8 : droits des travailleurs 5art 5 de la loi 90/11)

les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- exercice du droit syndical,
- negociation collective,
- participation dans l'organisme employeur,
- securite sociale et retraite,
- hygiene, securite et medecine du travail,
- repos,
- participation a la prevention et au reglement des conflits de travail,
- recours a la greve.

dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont egalement le droit :

- a une occupation effective,
- au respect de leur integrite physique et morale et de leur dignite,
- a une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondee sur leur aptitude et leur merite,
- a la formation professionnelle et a promotion dans le travail,
- au versement regulier de la remuneration qui leur est due,
- aux œuvres sociales,
- a tous avantages decoulent specifiquement du contrat de travail,
- a la protection dans l'exercice de leurs fonctions contre toute forme d'outrages, de menaces, de diffamations ou de pressions.

art 9 : obligations des travailleurs (art 6 de la loi 90/11)

les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- accomplir, aux mieux de leurs capacites, les obligations liees a leur poste de travail en agissant avec diligence et assidueite, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur,
- contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'ameliorer l'organisation et la productivite,
- executer les instructions donnees par la hierarchie designee par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction,
- observer les mesures d'hygiene et de securite etablies par l'employeur en conformite avec la legislation et la reglementation,

- accepter les controles medicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la medecine du travail ou controle d'assiduite,
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amelioration du fonctionnement ou de l'efficacite de l'organisme employeur ou pour l'amelioration de l'hygiene et de la securite,
- ne pas avoir d'interets directs ou indirects dans une entreprise ou societe concurrente, cliente ou sous traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence a l'employeur dans son champ d'activite,
- ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, mode d'organisation. d'une façon generale, ne pas divulguer les documents internes a l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hierarchie,
- observer les obligations decoulant du contrat de travail.

chapitre 3

contrat d'engagement

art : 10 recrutement

les recrutements s'inscrivent dans le cadre des plans de recrutement de l'entreprise et des unites.

les plans de recrutements seront bien entendu actualises en fonction des conjonctures liees a la situation de l'activite de l'entreprise ;

les postes devenus vacants et dont le maintien est necessaire, devront autant que possible, etre pourvus par des agents de l'entreprise ;

a cet effet les structures concernees devront :

- ♣ faciliter les mutations inter-structures dans le respect des criteres imposes,
- ♣ favoriser la promotion des travailleurs les plus meritants,
- ♣ utiliser aux mieux les effectifs plethoriques,
- ♣ affecter aux mieux, les stagiaires de l'entreprise en fin de formation.

toutefois, a egalite de competence, la priorite sera donnee :

- ♣ aux fils et veuves de chahids,
- ♣ aux personnes handicapees,
- ♣ aux veuves et enfants de travailleurs decedes.

art : 11 conditions de recrutement

tout candidat a un emploi, soit subit sans engagement de recrutement, des examens psychotechniques et de connaissances generales, ainsi que des essais professionnels permettant de connaitre ses capacites. ses resultats aux tests lui seront communiquees et commentees.

par ailleurs, il doit subir des examens medicaux permettant d'apprécier ses aptitudes physiques a l'emploi postule.

tout candidat retenu a un emploi devra fournir un dossier comportant l'ensemble des documents justifiant ses declarations lors de la procedure de selection. le defaut de presentation d'une piece estimee indispensable peut annuler le recrutement.

l'age minimum requis pour etre engage dans l'entreprise est de 16 ans. cependant, pour l'occupation de certains postes de travail considerees penibles ou dangereux, l'age du candidat fera partie des criteres de selection.

les agents mineurs doivent presenter une autorisation de leur tuteur legal.

art : 12 contrat de travail

tout recrutement obeit obligatoirement a l'etablissement d'un contrat de travail qui precisera notamment :

- ♣ la fonction,
- ♣ la classification,
- ♣ le salaire et ses elements complementaires,
- ♣ la duree de la periode d'essai,
- ♣ la nature du contrat :
 - a duree indeterminee a temps plein,
 - a duree determinee a temps plein,
 - a duree determinee a temps partiel.

dans le contrat, l'agent doit s'engager a respecter le reglement interieur, a accepter de travailler en equipes postees suivant l'evolution de l'organisation de son poste ou de sa structure d'affectation et accepter une eventuelle mutation dans une autre unite de l'entreprise.

art : 13 contrat a duree determinee

l'entreprise peut faire appel a des travailleurs temporaires dans les cas suivants :

- ♣ execution de travaux ou de prestations non renouvelables (chantiers d'extension ou realisation de nouvelles infrastructures ; cycles de formation),
- ♣ remplacement d'un poste libere provisoirement (le titulaire se trouvant en formation, longue maladie, service national),
- ♣ realisation de travaux periodiques a caractere discontinu (travaux d'aménagement des espaces verts, nettoyage specifique, peinture, refection d'installation etc)
- ♣ travaux de production dont la programmation devient aleatoire,
- ♣ surcroit momentane de travail.

a ces effets seront conclus des contrats a duree determinee, a temps plein ou partiel. le temps partiel ne pouvant etre inferieur a la moitie de la duree legale su travail.

le travailleur temporaire, beneficie de la priorite au recrutement en cas de besoin et ce sous reserve d'une appreciation favorable de la hierarchie.

art : 14 vacataires

l'entreprise peut, lorsque les necessitees l'exigent, faire appel a un personnel vacataire pour la realisation de prestations en matiere de sante, formation ou autres qualifications specifiques.

les interventions au titre de vacations seront realisees par des formateurs, des medecins, ou des experts.

seront alors conclus des contrats a duree determinee, dans ces cas, la date de fin de contrat est fixee en fonction de la duree de la prestation.

la remuneration du personnel vacataire, est fixee en fonction de la nature de son activite et de son niveau de formation.

art : 15 periode d'essai

dans le cas de contrat a duree indeterminee tout candidat retenu a un emploi est soumis a une periode d'essai de :

- ♣ deux (2) mois pour le personnel non qualifie,
- ♣ quatre (4) mois pour le personnel qualifie,
- ♣ six (6) mois pour le personnel cadre,
- ♣ dix (10) mois pour les cadres superieurs.

durant la periode d'essai, chacune des parties pourra mettre fin a la relation de travail, sans indemnites ni preavis, sauf pour les cadres et les cadres superieurs pour lesquels un preavis de 15 jours est necessaire compte tenu du niveau de leurs responsabilites.

dans le cas de contrat a duree determinee, la periode d'essai est egale au 1/3 de la duree du contrat pour toutes les categories professionnelles.

toute absence durant la periode d'essai est deduite de la duree fixee sauf les conges legaux.

les absences pour accident de travail donnent lieu a une prolongation de la periode d'essai d'une egale a celle de l'absence.

durant la periode d'essai, l'agent est concerne par les memes droits et obligations que les travailleurs confirmes.

art : 16 confirmation

a l'issue de la periode d'essai :

- si les resultats sont satisfaisants, l'agent est confirme dans sa fonction,
- si les resultats sont juges insuffisants, l'entreprise met fin a la relation de travail.

dans les deux cas, il recoit une notification etablie conformement aux procedures en vigueur.

a defaut de notification de la rupture de la relation de travail a l'issue de la periode d'essai, l'agent est repute confirme d'office a son poste de travail.

la notification de la confirmation ne concerne pas les agents en contrat a duree determinee.

chapitre 4

organisation du travail

art : 17 duree de travail

la duree legale hebdomadaire du travail au sein de l'entreprise est de 40 heures par semaines.

art : 19 augmentation de la duree legale

la duree legale est portee a 43 heures par semaine pour les postes comportant des periodes d'inactivite (article 23 de la loi 90/11). les postes concernes sont les suivants :

♣ chauffeurs, vendeurs, acheteurs.

pour le personnel exerçant dans ces postes la remuneration est versee sur la base de 40 heures meme dans le cas ou les 43 heures de travail ne sont pas atteintes, les heures supplementaires ne sont comptabilisees qu'au -dela de la 43eme heures.

art : 20 organisation du temps de travail

la repartition des 40 heures est faite de maniere generale sur 5 (cinq) jours, de 8 heures.

la journee est effectuee sous le regime de la seance continue avec une pause d'une demie heure pour la prise de repas, pause comptee comme temps de travail et payee par m'entreprise.

art : 21 travail en equipes postees

dans les unites et les secteurs dont l'activite l'exige le travail est organise en equipes postees soit :

2x8 discontinu

3x8 discontinu

3x8 ou 4 x 12 continu

2x8 discontinu : repartition en 2 equipes, systeme ou la prestation est assuree un quart le matin et un quart l'apres midi avec arret en fin de semaine.

3x8 discontinu : repartition en 3 equipes, systeme ou la production de biens ou de services est assuree 24/24 h avec arret en fin de semaine.

3x8 continu : repartition en 3 equipes, systeme ou la production de biens ou de services est assuree 24/24 h tous les jours de la semaine, jours de repos hebdomadaire legal et jours ferries compris. les travailleurs concernes par ce systeme beneficent d'une periode de repos variable.

le travailleur en poste qui n'est pas releve a l'issue de son quart est tenu de rester a son poste de travail jusqu'a ce qu'il soit pourvu a son remplacement et ce dans les limites reglementaires en matiere d'amplitude journaliere (12heures).

les heures ainsi effectuees en sus de l'horaire normal seront remunerees sous le regime des heures supplementaires.

le travail en poste donne droit a une indemnite (voir chapitre primes et indemnites).

art : 22 repos hebdomadaire

les jours de repos hebdomadaires sont fixes au vendredi et samedi (le samedi etant le jour de repos legal).

cependant, pour les postes de securite et de gardiennage ainsi que pour les postes a feu continu, les jours de repos hebdomadaire sont fixes par roulement sur toute l'annee.

art : 23 heures supplementaires

les heures supplémentaires, sont les heures effectuées au-delà de la durée légale.

en règle générale, la pratique des heures supplémentaires est interdite. à titre exceptionnel, et pour nécessité absolue de service, le recours aux heures supplémentaires peut être autorisé dans la limite de 36 heures dans le mois sans que l'amplitude journalière dépasse 12 heures.

le recours aux heures supplémentaires intervient pour :

-achever des travaux dont l'interruption risque d'engendrer des détériorations matérielles graves,

-achever des travaux de maintenance qui risquent de ralentir la fabrication,

effectuer des travaux revêtant à la fois un caractère exceptionnel et limité.

compte tenu des difficultés actuelles de l'entreprise les heures supplémentaires donneront lieu en priorité, à un repos compensateur pris en accord avec la hiérarchie.

le cas échéant, celles-ci donneront lieu à un paiement majoré comme suit :

- 50% pour les 4 premières heures

- 75 % au-delà des 4 premières heures.

la durée du temps de récupération est également majorée dans les mêmes propositions.

art : 24 travail durant le jour de repos legal

le travail durant le jour de repos legal donne lieu au paiement de la journée (majorée si l'agent a effectué plus de 40 heures dans la semaine) et à un repos legal dure.

art : 25 travail durant un jour chome et paye

le travail durant un jour chome et paye donne lieu à une majoration de 100% et à un repos d'egale durée quel que soit le nombre d'heures effectuées dans la semaine.

art : 26 travail de nuit

est qualifiée de travail de nuit, toute prestation effectuée entre 21 h et 5 h du matin.

considère comme exceptionnel, le travail de nuit, ouvre droit à :

-la majoration à 100% au titre des heures supplémentaires

-au paiement d'une indemnité de panier de nuit et à une pause demi heure.

ces dispositions ne concernent pas les agents en équipes postes.

art : 27 disposition specifique auxcadres

les dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires ne s'appliquent pas aux cadres et cadres supérieurs

art : 28 recuperation collective d'heurs perdus

le principe de récupération des heures perdues sera appliqué en cas d'interruption collective de travail résultant de causes accidentelles ou de cas de force majeure (détérioration notable du

materiel, rupture de stocks en matieres premieres, interruption de la force motrice, sinistre, greves, catastrophes naturelles etc.)

les heures recuperees sont remunerees aux taux normal.

art : 29 astreinte

l'astreinte constitue pour la travailleur concerne une obligation de leur a son domicile pendant une duree fixee par l'entreprise a la disposition de celle-ci et ce en dehors de son horaire normal de travail. la liste des postes concernes est etablie et actualisee par la hierarchie en accord avec la direction centrale du personnel.

les heures d'intervention eventuelles entrent dans la gestion des heures supplementaires.

la sujtion liee a l'atteinte donne lieu au paiement d'une indemnite.

art : 30 permanence

pour des raisons de securite, les agents de maitrise, les cadres et les cadres superieurs peuvent etre echanges d'assurer des permanences de nuit, jours de repos et jours ferries sur les lieux de travail.

l'agent ayant assure une permanence ouvre droit a un repos compensateur de :

- ♦ 2 jours pour une permanence de nuit,
- ♦ 2 jours pour une permanence du jour ferie,
- ♦ 1 jour pour une permanence du vendredi et samedi.

chapitre 5

absences congés spéciaux et détachements

art 31 generalites

tout travailleur, quel que soit son grade, ne peut etre remunere pour une periode non travaillee, sauf dans des cas expressement prevus par la loi et la presente convention.

le reglement interieur fixe les limites et conditions de tolerance des absences et les sanctions qui peuvent en decouler.

art 32 absence remunees

les absences pouvant etre remunerees par l'entreprise et sous reserve de presentation de pieces justificatives sont :

- ♣ representation syndicale suivant quota fixe par la loi et la presente convention au chapitre droit syndical,
- ♣ representation au titre de delegue du personnel conformement aux dispositions reglementaires,
- ♣ formation professionnelle dans la limite de 4 (quatre) heures par semaine pendant 1 annee renouvelable 4 fois si la formation est jugee utile pour l'entreprise,
- ♣ formations syndicales, dont les durees seront negociees et fixees suivant chaque cas,
- ♣ passage d'examens academiques et professionnels,
- ♣ passage d'examens medicaux dans le cadre de la medecine du travail,

- ♣ temps de presence au sein d'un tribunal en qualite de jure.

art 33 absences non remunerees

en accord avec la hierarchie, des absences non remunerees peuvent etre accordees pour une courte duree, si elles sont justifiees et si elles ne portent pas prejudice au programme de travail.

toute absence non autorisee par la hierarchie entraine l'application de la discipline du reglement interieur.

art 34 conges remuneres

conformement a la legislation, sont considerees comme absences sans perte de remuneration celles motivees par les raisons suivantes :

a- évenement familiaux suivants :

- naissance d'un enfant du travailleur 3 jours
- mariage du travailleur 5 jours
- circoncision d'un enfant du travailleur 3 jours
- mariage d'un enfant du travailleur 3 jours
- deces d'un enfant du travailleur 3 jours
- deces du conjoint du travailleur 5 jours
- deces du pere ou de la mere du travailleur 3 jours
- deces du pere ou de la mere du conjoint 3 jours
- deces du frere ou de la sœur du travailleur 3 jours
- deces du frere ou de la sœur du conjoint 3 jours
- deces de l'oncle ou de la tante du travailleur 3 jours
- deces du grand pere et grand-mere du conjoint 3 jours

un delai de route de un (1) jour est accorde exclusivement pour les conges de deces quand la distance est egale ou superieure a 300 km.

le conge pour evenement familial doit etre pris le jour meme de l'evenement ou dans la courte duree qui le suit.

b- pelerinage aux lieux saints de l'islam une fois dans la carriere de l'agent.

art 35 conge maternite

assimilable a la suspension de la relation de travail pour maladie, le conge de maternite est le droit pour les agents feminins et ce conformement a la loi.

a l'issue de leur conge de maternite, les agents feminins beneficent egaleme nt d'autorisation d'absences remunerees par l'entreprise, de deux (02) heures par jour pendant les 6 premiers mois d'age de l'enfant, d'une (1) heure par jour pendant les 6 mois suivants.

ces heures peuvent etre cumulees sur un jour de semaine.

art 36 conge annuel

les absences pour maladie sont reglementees par les lois relatives a la securite sociale et le reglement interieur ; elles doivent etre justifiees par un certificat medical.

l'entreprise se reserve le droit d'effectuer des controles medicaux internes ou externes des reception de l'arret de travail et ce dans le cadre du controle de l'assiduite.

les indemnites journalieres sont versees par la securite sociale. cependant, pour les agents victimes d'un accident de travail et pour les agents hospitalises, l'entreprise peut consentir une avance sur salaire s'ils n'ont pas perçu leurs indemnites journalieres. cette indemnite et au moins egale a 50% du salaire.

art 37 conge sans solde

un conge sans solde d'une dure maximale d'un (1) mois peut etre accorde pour des motifs juges valables par la hierarchie a condition que durant cette periode, la quantite et la qualite du travail relatives au poste de l'agent continuent d'etre eventuellement renouvele avant 3 ans.

art 38 disponibilite

la mise en disponibilite consiste en une suspension provisoire de la relation de travail superieure a un mois.

elle ne peut etre accordee qu'aux agents ayant au moins 2 ans d'anciennete une presence constate des parents,

- elever un enfant de moins de 2 ans,
- effectuer des etudes ou des recherches,
- activites sportives et culturelles non lucratives,
- convenance personnelle apres 5 ans d'anciennete.

la mise en disponibilite est incompatible avec toute activite non conforme aux motifs non remuneres ci-dessous. l'entreprise fera proceder aux enquetes necessaires en vue de s'assurer que l'activite du travailleur concerne correspond bien aux motifs qui ont justifie se demande, dans le cas contraire, sera applique la procedure du reglement interieur relative a l'abandon de poste.

la mise en disponibilite est une situation resultant expressement et exclusivement d'un accord entre le travailleur et l'entreprise.

la mise en disponibilite ne peut etre accordee si l'entreprise, compte tenu de son organigramme, considere qu'elle ne peut pas assurer la reintegration au poste d'origine ou a un poste de qualification equivalente.

la mise en disponibilite est prononcee pour une periode qui ne peut exceder une (1) annee renouvelable une (1) fois, elle peut etre portee a quatre (4) fois pour raison d'etudes.

un mois avant l'expiration de la periode allouee, le travailleur mis en disponibilite, devra exprimer par ecrit a l'entreprise soit :

- * sa volonte de reintegrer, soit
- *son souhait de renouvellement (1 seule fois et, 4 fois pour raison d'etudes).

le travailleur qui a beneficie d'une disponibilite pour convenance personnelle ne pourra introduire une seconde demande avant cinq (5) annees de travail.

art 39 service national

tout travailleur appele sous les drapeaux doit en informer le plus vite possible sa hierarchie par ecrit.

au moment du depart, l'agent reçoit un solde de tout compte et ses droits aux conges

à la fin de la periode de service national, l'agent doit adresser une lettre de reintegracion a l'entreprise. il est tenu de se presenter dans un delai de 2 mois apres sa liberation pour la reprise de son travail, passe ce delai, il sera considere en abandon de poste.

apres le service national, l'agent est reintegre de droit a son poste d'origine ou a un poste qualification equivalente et beneficie de l'avancement de la prime d'anciennete. la hierarchie est tenue de lui assurer une nouvelle adaptation en matiere de securite.

art 40 detachement sans solde

le detachement sans solde est la position du travailleur confirme appele a exercer une activite dans une institution ou un organisme autre que l'entreprise.

le detachement est soumis a l'accord de la direction sous la condition d'un preavis minimum d'un (1) mois.

la remuneration du travailleur detache ainsi que les contributions pour les avantages sociaux sont a la charge de l'institution ou l'organisme aupres duquel s'effectue le detachement.

la periode de detachement sans solde comptabilisee dans le calcul de la prime d'anciennete.

à l'issue de la periode de detachement, le travailleur est reintegre a son poste d'origine ou a un poste de remuneration equivalente et actualisee.

le detachement est accorde pour une (1) annee renouvelable au maximum 4 fois.

art 41 detachement avec solde

les detachements avec solde sont interdits sauf s'ils entrent dans le cadre de conventions particulieres avec la direction de l'entreprise. les conditions de detachement et de remuneration seront alors precisees dans chaque convention.

chapitre 6

conge annuel

art 42 periode de reference

tout travailleur adroit a un conge annuel remunere par l'entreprise, calcule a raison de deux (2) jours et ½ par mois de travail sans que la duree globale excede 30 jours calendaires par annee de travail.

sont consideres comme temps de travail effectif pour la determination de la duree du conge annuel :

- ♣ les periodes de travail effectif accomplies,
- ♣ les periodes de conge annuel,
- ♣ les absences speciales payees,

- ♣ les absences pour maladie, accident de travail, maternité,
- ♣ les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux.

le droit au congé repose sur le travail effectué au cours d'une période annuelle de référence qui s'étend du 1^{er} juillet de l'année précédente le congé, au 30 juin de l'année du congé.

pour les travailleurs nouvellement recrutés, la date du recrutement correspondra au point de départ de la période de référence et toute période dépassant 15 jours ouvrables est assimilée à un mois de travail.

les jours fériés qui interviennent durant les congés sont considérés comme jours ouvrables.

le travailleur conserve le droit au congé pour événement familial en cas de décès d'un membre de sa famille et par conséquent son congé annuel est prolongé d'égale durée.

art 43 maladie durant le congé annuel

la survenance d'une maladie durant le congé annuel en suspend le déroulement. le nombre de jours de congé principal restant à courir doit être pris ultérieurement en accord avec la hiérarchie et ne peut en aucun cas donner lieu au versement d'une indemnité de congé.

art 44 rappel durant congés

pour nécessité absolue de service, l'entreprise peut rappeler un travailleur en congé annuel, à cet effet ; les frais de déplacements éventuels occasionnés à l'agent seront pris en charge par l'entreprise.

art 45 fractionnement

en règle générale le fractionnement est interdit, il peut être pratiqué à titre exceptionnel et pour nécessité absolue de service (exemple : réalisation de travaux de maintenance).

dans ces cas le travailleur devra prendre obligatoirement une tranche de 15 jours calendaires, non fractionnable.

à l'issue d'un congé de maladie de longue durée l'agent bénéficie de son droit au congé déterminé sur la base de l'exercice précédent l'arrêt de travail, ce congé ne pouvant excéder 1 mois.

art 46 dispositions spécifiques à certains travailleurs

la durée du congé principal est augmentée de 4 à 15 jours ouvrables pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux au sein des secteurs.

l'augmentation de la durée du congé se fera en fonction du degré d'exposition et l'ancienneté de l'agent.

la liste des postes est arrêtée au niveau des unités concernées.

art 47 dispositions spécifiques aux recours régions du sud

les travailleurs exerçant de manière permanente leur activité dans les régions du sud du pays bénéficient d'un congé supplémentaire de vingt (20) jours calendaires.

art 48 autres dispositions

il est interdit de compenser les congés par une rémunération même en cas de mutation inter-unités ou inter-entreprise.

les travailleurs n'ouvrant pas droit aux congés (en partie ou en totalité) du fait de leur récent recrutement, mutation, ou fin de détachement, sont mis en congé sans solde si l'unité est fermée durant le congé annuel.

ni l'entreprise, ni le travailleur ne peuvent exécuter un préavis de démission ou de licenciement durant la période des congés annuels, de même qu'aucune sanction ni promotion ne peut être décidée durant les congés de l'agent.

les congés dus au titre de l'exercice en cours doivent obligatoirement, sous peine d'annulation, être consommés avant la période de référence des congés de l'exercice suivant.

art 49 indemnité de congé

l'indemnité de congé annuel est égale au 1/2 de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé.

par rémunération totale il faut entendre le 1/2 de l'ensemble des salaires de base, des primes et indemnités, des majorations pour heures supplémentaires ainsi que l'indemnité du congé précédent.

l'indemnité de congé n'est pas due aux travailleurs en position de longue maladie. à la reprise d'activité l'agent bénéficiera d'une indemnité de congé calculée au prorata de la rémunération perçue au cours de la période de référence précédant l'arrêt de travail.

chapitre 7

déroulement de la carrière professionnelle du travailleur

art 50 promotion*

le passage du travailleur à une classification supérieure constitue une promotion elle peut s'effectuer par avancement vertical dans l'échelle de classification ou dans le sens horizontal dans le même degré de qualification.

la promotion sanctionne :

- l'occupation d'un poste de qualification plus élevée
- le mérite et les qualifications acquises par le travailleur

elle intervient dans le respect :

- de l'équilibre de la gestion financière de l'entreprise,
- des organigrammes,
- des normes de classification,

sur demande de la hiérarchie, le travailleur promu avec changement de poste est soumis à une période d'essai fixée à :

- ♣ 1 mois pour les travailleurs non qualifiés,

- ♣ 2 mois // // qualifiés,
- ♣ 4 mois pour les cadres,
- ♣ 6 mois pour les cadres supérieurs.

durant la période d'essai, le travailleur perçoit une indemnité différentielle en fonction du salaire du nouveau poste.

à l'issue de cette et en fonction de ses résultats, l'agent est soit confirmé soit réintégré à son poste d'origine.

tout travailleur qui individuellement a élevé son niveau de formation, en obtenant un diplôme en dehors de l'entreprise, peut bénéficier d'une promotion, sous réserve toutefois de l'existence effective, d'un poste vacant, dont la spécialité et la classification correspondent à sa nouvelle qualification.

disposition particulières

à compétence égale, la période à la promotion est donnée aux fils et veuves de chahids.

art 51 remplacement provisoire

tout agent qui assure intégralement et de manière continue un remplacement sur un poste dont le grade est supérieur à celui de son poste d'origine, perçoit à partir 1^{er} jour d'occupation, une indemnité de remplacement égale, à la différence entre le salaire minimum de son poste et le salaire minimum du poste sur lequel s'effectue le remplacement.

cette indemnité n'est due que si la durée de remplacement est supérieure ou égale à un mois.

les remplacements s'opèrent uniquement sur les postes devenus vacants de façon provisoire.

la période de remplacement ne doit pas excéder celle relative à la vacance du poste concerné dans la limite d'une année renouvelable un (1) fois.

(pour le remplacement aux postes de cadres supérieurs, se reporter aux dispositions spécifiques à cette catégorie socioprofessionnelle).

les agents ayant assumé avec satisfaction des remplacements provisoires, bénéficient d'une priorité à la promotion en cas de vacance de poste.

art 52 mutation

la mutation consiste en un changement de poste ou de structure sur demande du travailleur et ce, sous réserve de l'existence d'un poste vacant et de l'accord de la hiérarchie prenante et de l'accord de la hiérarchie cedante.

tout agent muté à sa demande peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne saurait excéder celle prévue au recrutement ; en cas d'essai non concluant, le travailleur réintègre son poste d'origine ou un poste équivalent.

art 53 reaffectation

la reaffectation consiste au déplacement d'un travailleur vers un autre poste, une autre structure, une autre unité, ou une entreprise. elle doit être perçue comme un moyen de développement de la compétence individuelle et du potentiel humain et technique de l'entreprise.

elle est decidee dans le cadre du developpement de l'entreprise et de conjonctures necessitant des mouvements de personnel. les reaffectations peuvent etre definitives ou temporaires et, lorsqu'elles consistent a deplacer des travailleurs dans des unites eloignees, la direction prendra toutes les mesures necessaires a leur installation.

art 54 reaffectation pour raison medical

une reaffectation est egalement decidee sur avis du medecin du travail, preconisant un changement de poste du fait incontestable que l'etat de sante physique ou mentale du travailleur ne permet plus l'accomplissement des taches inherentes au poste occupe.

dans ce cas, l'entreprise s'efforcera de reaffecter le travailleur vers un poste de remuneration equivalente et ce apres formation professionnelle si necessaire.

les agents dont la remuneration aura diminue du fait de leur reaffectation, doivent etre geres de manieres particuliere et ce afin de saisir toute opportinite pouvant permettre de les promouvoir sur des postes adaptes.

cas des travailleurs victimes d'accidents du travail

lorsque la decision de reaffectation a pour origine un accident du travail, toute eventuelle baisse de la remuneration sera compensee par une indemnite differentielle de revenu. cette indemnite est resorbable en cas de promotion.

cas des travailleurs atteints de maladies professionnelles.

lorsque la decision de reaffectation a pour origine une **maladie professionnelle**, et que la caisse de securite sociale confirme le diagnostic, toute eventuelle baisse de la remuneration sera compensee par une indemnite differentielle de revenu pour les travailleurs ayant exerce au moins sept (7) ans dans le poste ayant provoque la maladie.

cette indemnite est resorbable en cas de promotion.

art 55 dispositions specifiques aux cadres superieurs

compte tenu du niveau de responsabilite des cadres superieurs qui constituent un element essentiel dans la definition et l'application de la politique d'entreprise, l'octroi et le retrait du statut de cadre superieur sont decides de maniere discretionnaire par la direction generale.

en ce qui concerne le retrait du statut de cadre superieur et des avantages y afferents, il ne peut s'operer que par le directeur general sur la base d'un rapport detaille de la hierarchie justifiant les raisons d'une telle decision.

ce rapport doit etre porte a la connaissance de l'interesse qui peut y joindre ses elements de defense.

chapitre 8

formation

art : 56 objectifs

la formation professionnelle, releve autant du droit du travailleur que de son obligation a participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclages engages par l'entreprise.

les structures de formation de l'entreprise sont chargées :

-de donner aux travailleurs par un enseignement approprié et des moyens adaptés, les connaissances de base théoriques et pratiques nécessaires à la bonne tenue de leur poste de travail,

-de permettre par le biais d'une formation permanente aux travailleurs et ce quel que soit leur niveau et leur formation d'origine, d'acquies le savoir faire indispensable à la maîtrise des nouvelles techniques professionnelles et aux adaptations à tout nouvel emploi.

-d'assurer une information permanente des agents de l'entreprise en matière d'innovations techniques, apparition de nouveaux procédés, équipement, moyens et méthodes de travail et ce par des séances de familiarisation et de vulgarisation.

la réalisation de ces différentes actions se fera par rapport au budget de fonctionnement de l'entreprise et de la part allouée à la formation qui se définira en fonction des éléments suivants :

-opportunité des besoins immédiats et à moyen terme,

-amélioration de la production et de la productivité par l'amélioration des performances des travailleurs,

configuration des organigrammes, plans de carrière et plans de recrutement de l'entreprise.

la priorité à la formation sera donnée aux enfants de chahids et aux travailleurs des secteurs pénibles afin de faciliter leur réaffectation en cas d'incapacité physique et ce dans le respect de toutes les conditions relatives à la formation et au mérite individuel.

art : 57 conditions

tout agent, dont la formation ou le perfectionnement sera jugé nécessaire, devra s'astreindre à suivre les cours, cycles ou séminaires qui lui seront proposés par l'entreprise.

la formation doit être perçue comme un moyen indispensable de survie technologique tant pour l'entreprise que pour le travailleur, elle doit être une source d'émulation.

le temps consacré par les agents aux stages, séminaires et actions de formation initiées par l'entreprise, est pris sur l'horaire de travail et rémunéré comme tel.

sauf pour les cadres supérieurs qui feront l'objet de contrats particuliers en fonction du type de formation, du lieu, de la bourse et de la durée, la rémunération des travailleurs salariés mis en formation se compose des éléments suivants :

- ♣ le salaire de base du poste d'origine,
- ♣ l'indemnité d'expérience professionnelle,
- ♣ l'indemnité d'amortissement de véhicule quand l'entreprise ne met pas les moyens de transport nécessaires et que l'intéressé utilise son véhicule personnel,
- ♣ la prime de formation,
- ♣ l'indemnité de panier.

ces dispositions ne modifient pas les contrats de formations établis avant la mise en place de la présente convention.

art : 58 contrat de formation

toute mise en formation obéit obligatoirement à l'établissement d'un contrat qui stipulera expressément :

- ♣ la nature des études et stages à suivre,
- ♣ les durées et lieux de formation,
- ♣ l'affectation en fin de formation,
- ♣ les conditions de prise en charge de la formation par l'entreprise,
- ♣ les obligations du travailleur bénéficiaire de la formation en matière de durée de fidélité à l'entreprise.

la durée de fidélité ainsi que les remboursements des frais de formation en cas de rupture de contrat, seront définis en fonction des coûts engagés par l'entreprise et du manque à gagner du à la rupture de contrat.

art : 59 affectation après formation

l'agent ayant suivi avec succès sa formation est affectée à un emploi conformément au contrat de formation.

en cas d'échec le travailleur est affecté à son poste initial ou à un poste de rémunération équivalente.

art : 60 insuffisance de résultats en cours de formation

il est bien entendu que le stagiaire peut faire l'objet d'un arrêt de formation suite à une évaluation ayant constaté soit des difficultés à suivre la formation soit un absentéisme important.

lorsque le stagiaire est lié par un contrat en qualité de boursier ou de pres salarié et que ses résultats en cours de formation sont insuffisants ou que son absentéisme est important, il sera mis fin à la relation de travail. cependant, il peut être affecté à un emploi si l'organigramme et le plan de recrutement comportent un poste conformément à sa qualification.

art : 61 encouragement

le travailleur ayant totalité une ancienneté minimum de 3 ans qui obtient sur initiative personnelle des certificats ou des diplômes intéressant des filières exercées dans l'entreprise bénéficie de dispositions particulières d'encouragement et du remboursement des frais engagés (voir primes et indemnité).

chapitre 9

cessation de la relation de travail

art : 62 démission

la démission est un droit reconnu à tous les travailleurs.

le travailleur confirme qui manifeste la volonté de mettre fin à sa relation de travail avec l'entreprise est tenu d'en formuler la demande écrite. à cet effet, il sera soumis à une période de préavis égale à :

- ♣ un (1) mois pour le personnel non qualifié,
- ♣ deux (2) mois pour le personnel qualifié,
- ♣ trois (3) mois pour les cadres et cadres supérieurs.

le délai de préavis prend effet dès réception de la lettre de démission par les structures du personnel. ce délai peut être réduit sur accord écrit de la hiérarchie du travailleur démissionnaire.

l'agent démissionnaire doit être convoqué par la hiérarchie et les services de gestion afin de pouvoir analyser les raisons de sa démission.

par ailleurs, l'agent démissionnaire devra se conformer aux procédures réglementaires en matière de passation de consignes et de quitus de départ.

le non respect des délais de préavis ainsi que l'ensemble des procédures en matière de départ définitif, expose le travailleur démissionnaire aux sanctions prévues pour abandon de poste par le règlement intérieur.

à terme du préavis, l'entreprise est tenue d'établir au travailleur démissionnaire un certificat de travail concernant obligatoirement les dates de recrutement et de cessation de la relation de travail, les postes successivement occupés et les périodes pendant lesquelles ils ont été tenus.

art : 63 fin de contrat à durée déterminée

la relation de travail prend fin à l'expiration d'un contrat de travail conclu pour une durée déterminée.

lorsque la période fixée dans la lettre d'engagement arrive à échéance, le contrat est automatiquement liquidé, l'agent est tenu de restituer les outils et documents de travail ainsi que sa carte professionnelle. l'entreprise procédera à :

- ♣ l'apurement du compte du travailleur,
- ♣ l'établissement de son solde de tout compte,
- ♣ l'établissement d'un certificat de travail.

l'agent en fin de contrat à durée déterminée ouvre droit à l'indemnité de congé payé, au prorata du nombre de jours travaillés.

en cas de démission de l'agent ou de dénonciation du contrat par l'employeurs, les deux parties sont tenues d'observer un préavis conformément aux dispositions fixées dans le contrat à durée déterminée.

art : 64 retraite

le travailleur remplissant les conditions prévues par la loi a droit à la mise en retraite.

toutefois, l'entreprise ne pourra décider de mettre unilatéralement le travailleur à la retraite si celui-ci n'a pas encore atteint l'âge lui donnant droit à la pension et s'il n'a pas travaillé et cotisé pendant 15 années (les années travaillées à l'étranger sont comptabilisées).

trois mois avant la mise à la retraite, l'entreprise avise l'agent et prend en charge la reconstitution de sa carrière, les structures sociales de l'entreprise lui apporteront toute l'assistance nécessaire.

l'entreprise prononcera la mise a la retraite apres s'etre assure que l'agent retraite est reellement pris en charge par la caisse de retraite ; cependant il ne saurait y avoir de cumul de la pension de retraite avec le salaire.

medaille du travail

au moment du depart a la retraite, il est remis a l'agent une medaille du travail accompagnee d'une prime variable selon le nombre d'annees accomplies dans l'entreprise conformement au bareme suivant :

de plus de 5 ans a moins de 10 ans : 02 mois de salaire

de 10 ans a moins de 16 ans : 04 mois // //

de 16 ans a moins de 21 ans : 06 mois //

de 21 ans a moins de 26 ans : 07 mois //

de 26 ans a moins 30 ans : 08 mois //

plus de 30 ans : 10 mois

a cet effet, un fonds sera institue et alimente comme suit :

- 0,6 % de la masse salariale comme contribution de l'employe
- 0,5 % du fonds social
- 0,4 % du salaire comme participation de l'employe.

dans le cas ou un (plus) est produit par ce fond, il sera verse aux travailleurs au moment de leur mise a la retraite.

art : 65 deces

la relation de travail prend fin par le deces de l'agent, seront alors appliquees les procedures suivantes :

-apurement du solde de tout compte

-etablissement du certificat de travail a la demande des ayants droit

-versement aux personnes designees prealablement par l'agent d'une indemnite en fonction de l'anciennete du travailleur dans l'entreprise.

06 mois de salaire pour une anciennete de moins de 25 ans,

08 mois de salaire pour une anciennete egale ou superieure a 25 ans.

en cas de deces de l'agent, son conjoint ou a defaut l'un de ses enfants peut faire valoir le droit de priorite au recrutement dans la mesure ou il remplit les conditions requises pour occuper un poste de travail vacant dans l'entreprise.

les travailleurs en positions de detachement, dont la remuneration est assuree par l'organisme d'affectation, ne sont pas concernes par l'indemnite de deces.

art : 66 licenciement pour compression d'effectif

le recours au licenciement pour compression d'affectif s'effectue dans le cadre des dispositions et procédures fixées par les décrets législatifs du 26 mai 1994 suivants :

-n° 94/09 portant préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi.

-n° 91/10 instituant la retraite anticipée,

-94/11 instituant l'assurance chômage,

-n° 94/12 fixant le taux de cotisation de sécurité sociale.

art : 67 licenciement pour faute professionnelle

le licenciement a caractère disciplinaire met fin à la relation de travail dans les cas et les conditions prévues par les dispositions législatives et le règlement intérieur de l'entreprise. ce licenciement n'intervient qu'en cas de faute grave commise par un travailleur et ce conformément aux dispositions relatives à la détermination des différents cas de fautes professionnelles et au barème des sanctions disciplinaires prévues par le règlement intérieur.

dans la détermination et la consécration de la faute grave, l'entreprise tiendra compte :

-des circonstances dans lesquelles la faute s'est produite,

-de son étendue et son degré de gravité,

-du préjudice causé,

-de la conduite du travailleur avant la faute.

art : 68 incapacité totale de travail

il sera mis fin à la relation de travail d'un agent dont les aptitudes physiques auront été réduites suite à un accident ou une maladie entraînant une incapacité ouvrant droit à une rente pour une invalidité du 3ème degré.

l'intéressé est alors pris en charge par la caisse de sécurité sociale mais restera comptabilisé parmi les effectifs inscrits de l'entreprise afin de pouvoir bénéficier des avantages des œuvres sociales.

au moment de son départ en invalidité totale, l'entreprise versera à l'agent l'équivalent de 2 mois de salaire.

à l'âge de départ en retraite, l'agent bénéficiera de la prime de départ conformément aux normes en vigueur.

art : 69 abandon de poste

l'agent confirme qui aura rompu la relation de travail, sans avoir respecté les dispositions relatives à la démission, est réputé en abandon de poste et s'expose aux sanctions prévues à cet effet par le règlement intérieur.

l'agent en abandon de poste, sera redevable vis-à-vis de l'entreprise d'une somme égale à la rémunération qu'il aurait perçue s'il avait respecté le délai de préavis.

l'abandon de poste est sanctionne par le licenciement sans indemnite ni preavis. les agents lies par un contrat de fidelite suite a une formation, seront redevables a l'entreprise des frais engages pour leur formation.

art : 70 nullite ou abrogation legale du contrat de travail

est nulle et de nul effet, toute relation de travail qui n'est pas conforme aux dispositions legales, conventionnelles ou prevues au reglement interieur de l'entreprise.

la cessation de la relation de travail par l'annulation du contrat ne peut avoir pour effet la perte de la remuneration due pour le travail execute.

chapitre 10 **hygiene et securite**

art : 71 securite des hommes

l'entreprise s'engage a assurer l'hygiene et la securite des travailleurs sur leurs lieux de travail. les ateliers et les locaux affectes au travail ainsi que les dependances et annexes sont conçus, amenes et entretenus de maniere a assurer les meilleures conditions de securite des travailleurs en mettant en place les moyens individuels et collectifs permettant une protection contre :

- les fumees, vapeurs dangereuses, gaz toxiques et bruits,
- les accidents pouvant etre causee par les machines, les installations et les produits chimiques.
- les accidents de la circulation dans les unites et les ateliers
- les incendies et explosions.

ces moyens de protection sont definis en quantite et qualite par les services techniques et geres par les services logistiques.

l'entreprise doit etre egalement mettre en place les structures, moyens et procedures efficaces permettant d'evacuer rapidement les travailleurs accidentes et de controler de maniere organisee et permanente l'efficacite des moyens et dispositions de securite.

art : 72 medecine du travail

constituant une obligation de l'entreprise, la medecine du travail d'exercer sur les lieux meme du travail. preventive et accessoirement curative, la medecine du travail a essentiellement les buts suivants :

- ♣ prevenir et proteger les travailleurs contre les risques d'accidents et maladies professionnelles.
- ♣ identifier les facteurs pouvant etre nuisibles a la sante des travailleurs et lutter pour leur elimination ou leur diminution.
- ♣ promouvoir et maintenir le plus haut degre de bien etre physique et moral des travailleurs.

la medecine du travail doit etre assuree de maniere permanent soit par la creation de structures specialisees dans les unites dont l'activite les justifie, soit sous forme de prestations sous-traitees par convention avec des organismes ou cooperatives externes.

tout agent de l'entreprise, devra se soumettre a tous les controles medicaux qui seront engages dans le cadre de la medecine du travail.

une attention particuliere sera accordee au personnel des postes les plus exposes aux risques de maladies ainsi qu'aux handicapes et aux apprentis.

les éventuels frais engagés à l'occasion d'actes médicaux ou paramédicaux prescrits dans le cadre de la médecine du travail, feront l'objet d'une prise en charge par l'entreprise.

chapitre 11 **droit syndical**

art : 73 objet

conformément aux dispositions de la loi 90.14 du 02 juin 1990 et de la loi 91.30 du 21/12/91, toute organisation syndicale représentative peut constituer une structure syndicale au niveau de l'entreprise et au niveau de chacune de ses unités et élire des délégués syndicaux.

la représentativité de chaque organisation peut être vérifiée par l'entreprise sur la base des cartes d'adhésion.

chaque travailleur de l'entreprise a le droit d'adhérer à un syndicat de son choix de façon libre et volontaire.

art : 74 prerogatives

toute organisation syndicale répondant aux conditions de représentativité au sein de l'entreprise jouit des prerogatives que lui confère l'article 38 de la loi 90.14 :

- ♣ négociation des conventions ou accords collectifs,
- ♣ participation active à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail,
- ♣ droit de réunir les travailleurs adhérents,
- ♣ droit d'informer l'ensemble du collectif par des publications syndicales,
- ♣ collecter les cotisations syndicales auprès de leurs adhérents,
- ♣ promouvoir les actions de formation syndicale en direction de leurs membres.

art : 75 élections et mandat

la structure syndicale est représentée par des délégués syndicaux élus démocratiquement par les travailleurs syndiqués de l'organisation concernée et dans les proportions fixées par la loi.

la durée du mandat des délégués syndicaux est fixée par les statuts de l'organisation syndicale concernée.

sauf dans les cas expressément prévus par la loi, il est interdit à toute personne morale ou physique de s'ingérer dans le fonctionnement d'une organisation syndicale.

art : 76 conditions d'exercice

dans l'exercice de leur mandat, les délégués syndicaux sont soumis aux dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles relatives aux droits et obligations des travailleurs.

aucun délégué syndical élu, ne peut faire l'objet par l'entreprise d'un licenciement, d'une mutation ou d'une sanction disciplinaire de quelque nature que se soit, du fait de ses activités syndicales.

en cas de manquement par un délégué syndical à ses obligations professionnelles, une procédure disciplinaire peut être engagée à son encontre par l'entreprise, son organisation syndicale préalablement informée.

ces dispositions restent en vigueur durant l'année qui suit l'expiration de leur mandat.

art : 77 facilites accordees

les delegues syndicaux disposent mensuellement de dix (10) heures remunerees pour l'activite syndicale qu'ils peuvent cumuler ou repartir entre eux apres accord de la direction. ne sont pas pris en compte dans le credit horaire :

-le temps passe aux reunions organisees ou autorisees par l'employeur,

-les absences autorisees par l'employeur pour :

*participer aux conferences et congres de l'organisation syndicale,

*assister aux seminaires de formation syndicale.

l'entreprise mettra a la disposition de l'organisation syndicale representative.

au niveau de l'entreprise

les moyens necessaires a la tenue de reunions, les tableaux d'affichage et prise en charge des travaux de frappe et de reprographie.

chapitre 12

participation des travailleurs

art : 78 organes de participations

la participation des travailleurs a la vie de l'entreprise est assuree :

-au niveau des unites par les delegues du personnel,

-au niveau de l'entreprise par le comite de participation regroupant l'ensemble des delegues du personnel.

le comite de participation devra elire un president et un vice president ainsi que les 2 membres representant les travailleurs au conseil d'administration, lorsque ce dernier existe.

art : 79 attributions

les attributs des organes de participation sont selles prevues par la loi 90/11 du 21 avril 1990.

art : 80 composition et mode d'election

le nombre de delegue du personnel et le mode d'election sont definis par les articles 97 a 101 de la loi 90/11 et ses amendements.

il est cependant convenu, conformement aux articles 97 et 98 de la meme loi, d'accorder au moins 1/3 des sieges aux agents du groupe c et cadres qui n'ont pas de pouvoir de decision en matiere disciplinaire et ce conformement au reglement interieur.

art : 81 fonctionnement et facilites

le fonctionnement et les facilites accordees aux delegues du personnel, et au comite de participation sont definis dans les articles 102 a 113 de la loi 90/11.

chapitre 13

conflits collectifs de travail

art : 82 objet

les conflits collectifs sont traites conformement a la loi 90/02 du 6 fevrier 1990 et la loi 91/27 du 21 decembre 1991.

constitue un conflit collectif, tout desaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions generales de travail entre les travailleurs et l'employeur et non resolu dans le cadre des dispositions de concertation et de conciliation prevues par la loi.

les parties signataires de la presente convention, s'engagent a respecter toutes les procedures legales en matiere de prevention et de reglement des differents collectifs de travail, les procedures internes prevues par la presente convention et en particulier les procedures legales en matiere de recours a la greve et de service minimum.

art : 83 prevention des conflits

dans chaque unite de l'entreprise, la direction et les representants syndicaux doivent se reunir mensuellement, a la demande de l'une des deux parties, afin d'examiner la situation des relations socioprofessionnelles et les conditions generales de travail.

pour chaque reunion un ordre du jour doit etre communique a l'avance et chaque seance doit etre suivie d'un compte rendu ecrit.

la direction est tenue de donner une premiere reponse dans un delai de 8 jours aux eventuelles questions posees.

art : 84 niveaux de prise en charge des conflits

tout different collectif de travail survenant au sein d'une unite de l'entreprise sera :
traite au niveau de la direction de l'unite en relation avec les delegues syndicaux de l'unite conformement a la loi ; dans ce cas le directeur d'unite est mandate a représenter l'entreprise vis-a-vis des organismes exterieurs.

art : 85 greve

le droit de greve s'exerce obligatoirement dans le respect de la loi 90/02 du 6/02/90 et de ses amendements.

en cas de greve, un service minimum doit etre assure notamment dans les domaines suivants :

- securite,
- production,
- commercial,
- transport et manutention,
- relations avec l'exterieur (achats, finances...),
- maintenance,
- administration.

le nombre de travailleurs et les postes concernes sont arretes par accord entre la direction et le syndicat.

en outre, peuvent etre ordonnees des requisitions de travailleurs en greve occupant des postes indispensables et a la securite et aux services essentiels.

les parties signataires s'engagent a maintenir meme en cas de greve, des relations responsables et cordiales et a ne pas fuir les negociations.

des poursuites penales peuvent etre engagees contre toute personne ou groupes de personnes ayant porte atteinte a l'ordre et au patrimoine de l'entreprise dans sa composante humaine, economique et materielle.

le recours a la greve ne peut d'exercer des lors qu'un different collectif de travail est soumis a l'arbitrage.

les travailleurs en greve ne doivent en aucun cas retenir des documents, clefs, outillage ou instruments de travail.

nul n'a le droit d'exercer une pression sur le travailleur pour qu'il se mette en greve.

aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée à l'encontre d'un agent du fait qu'il ait participé à une grève légale.

l'employeur ne peut procéder à des recrutements ou à mutations d'un autre personnel sur les postes des agents en grève légale.

chapitre 14

conflits individuels

art : 86 objet

tout différend né à l'occasion d'une relation de travail entre l'entreprise et un travailleur, sera soumis aux procédures instituées par la loi en matière de conciliation et de recours (loi 90.04 du 6 février 1990).

art : 87 procédure interne

la présente procédure, concerne les conflits autres que les licenciements disciplinaires qui eux restant régis par le règlement intérieur d'une part et par la procédure de règlement externe d'autre part telle que définie par notamment les articles 26 à 39 de la loi 90/04 consistant à saisir l'inspection du travail et éventuellement la justice.

en cas de différend individuel, l'agent saisit par écrit et dans l'ordre suivant :

-sa hiérarchie qui doit lui répondre par note de service dans les 8 jours qui suivent,

-le service du personnel de son unité par lettre accompagnée d'une note explicative de sa hiérarchie. une réponse doit parvenir à l'intéressé dans les 10 jours qui suivent,

-le directeur d'unité par lettre accompagnée d'une note explicative de sa hiérarchie et des réponses qui lui ont été déjà données. une réponse doit parvenir à l'intéressé dans les 10 jours qui suivent,

toute requête non conforme à cette procédure, sera irrecevable.

au cours de ces démarches de règlement du conflit individuel, l'intéressé peut se faire assister par sa structure syndicale.

art : 88 procédure externe

dans le cas où l'agent n'est pas satisfait des résultats de la procédure interne, il est en droit de saisir les instances externes (inspection du travail, justice) tel que prévu par la loi 90/01 et la loi 91/28.

cette procédure externe s'applique directement en cas de conflit disciplinaire.

chapitre 15

qualification du travail

art : 89 objet

la qualification du travail est le volet essentiel dans le système de rémunération, elle constitue pour l'employeur le principal outil de gestion des ressources humaines et pour le travailleur un plan de carrière en fonction de sa formation, de sa compétence et de son développement.

a terme il s'agit donc d'operer une refonte du systeme de classification, avec comme objectif l'etablissement d'une classification des emplois sur la base de leurs exigences en **qualification** (formation, experience, responsabilite) et ce dans une echelle en adequation avec l'organisation du travail dans le milieu industriel.

art : 90 nomenclature des emplois

la nomenclature des emplois suivants les classifications ci-dessus est annexe a la presente convention.

en ce qui concerne les cadres, le principe de laisser une marge de manoeuvre a la hierarchie pour la classification des postes est reconduit. la nomenclature definit des fourchettes par fonction de base (exemple : chef de service, chef d'atelier charge d'etudes), et ce afin de permettre une plus grande mobilite de cette categorie de personnel. en effet, les cadres ne doivent pas rester figes dans des postes precis, mais doivent etre en mesure d'assurer des fonctions multiples suivant les priorites et les conjonctures qui s'imposent a l'entreprise. par consequent, la qualification du cadre dependra egalement de sa capacite a s'integrer dans cette dynamique.

art : 91 qualification du personnel

la qualification de tout travailleur est definie sur la base de la qualification du poste qu'il occupe de maniere effectif, suivant les normes de gestion des organigrammes et des normes relatives a la promotion ainsi que son grade dans la progression horizontale de la grille des salaires.

art : 92 disposition specifique aux postes de cadres superieur

les postes de cadres superieurs refletent l'ossature de l'organisation de l'entreprise et a ce titre, ils constituent un element de la politique de la direction dans sa strategie et dans les plans de developpement. par consequent la nomenclature des postes de cadres superieurs est etablie et mise a jour par la direction generale.

chapitre 16 **grille des salaires**

art : 93 principe generale

la grille des salaires reflète la hierarchie des salaires de base en rapport avec :

- la hierarchie des emplois dans le sens **vertical** sous forme de **categories**,
- la qualification de chaque travailleur suivant son merite et sa competence, par progression dans le sens **horizontal**, sous forme de **paliers**.

art : 94 structure de la grille

la structure de la grille se compose dans le sens vertical de categories conformement a l'echelle de classification et de paliers dans le sens horizontal.

- ♣ la categorie se definit par niveaux et des degres,
- ♣ chaque categorie comprend paliers d'une progression unitaire de

art : 95 salaire de base

le salaire de base et le salaire defini par la categorie et le palier de chaque agent, il sert d'assiette de calcul aux primes et indemnites servies sous forme de taux.

art : 96 grille des salaires

la grille des salaires negociee dans la presente convention figure an annexe a. cette grille integre l'indemnité complémentaire de revenu.

art : 97 application

au moment de l'application de cette grille l'ensemble du personnel sera classe dans le salaire minimum de sa categorie.

chapitre 17 **regles d'evolution du personnel** **dans la grille des salaires**

art : 98 principe generale

toute progression dans la grille des salaires sanctionne un merite individuel conformement aux regles de qualification du travail et aux regles de gestion des ressources humaines. par consequent, la grille des salaires ne doit pas etre perçue comme un moyen d'augmentations regulieres et uniforme des salaires , mais un moyen de gestion, garantissant une repartition equitable des salaires, suivant le travail effectue et un moyen d'emulation et de recompense du merite individuel.

art : 99 evolution vers un poste plus qualifie

l'evolution vers un poste de qualification superieure est decidee par la hierarchie conformement aux dispositions de la presente convention et dans le respect. :

- des normes de gestion de la nomenclature des postes,
- des normes de gestion de l'organigramme,
- des exigences en matiere de formation et de qualification.

art : 100 evolution dans le meme poste

l'evolution dans les paliers au meme poste de travail s'opere sur decision de la hierarchie en fonction d'un budget alloue en matiere de salaire.

ce budget est negocie annuellement en fonction des resultats et de l'equilibre financier de l'entreprise et de ses unites.

une fois le budget global fixe, la hierarchie a differents niveaux de responsabilite fait la repartition par structures suivant leurs resultats.

suivant le budget de sa structure, la hierarchie habilitee, definit les agents beneficiaires sur la base de l'appréciation de la matiere individuelle du point de vue qualification et resultats au poste.

chapitre 18 **primes et indemnites**

au sujet des primes et indemnites, il est convenu entre les deux partenaires sociaux de negocier ce chapitre, suivant **la situation de l'entreprise**.

par consequent, en attendant la realisation de cet accord, les primes et indemnites servies a ce jour restant en vigueur a l'exception de l'icr integree au salaire de base.

art 101: salaire de base

01) : le niveau des salaires et de la masse salariale est lie a l'evolution de la production et de la valeur ajoutee est fixe, en fonction des possibilites financieres de l'entreprise.

02) : la grille des salaires fixe le salaire de base pour chaque categorie socioprofessionnelle.

elle est jointe en annexe **1** de la presente convention et ne peut etre modifiee qu'apres expiration de la periode de validite de la presente convention.

03) : si l'organisation de travail l'exige l'employeur peut faire recours au systeme de travail a la tache ou a la piece, le travailleur a temps partiel a la tache ou a la piece ou a la journee, percevant alors une remuneration calculee sur la base de la periode effectivement travaillee,

ramenee au mois et selon le poste occupe sauf stipulations contraires citees expressement dans le contrat de travail.

04) : le travailleur affecte provisoirement a un poste de travail, pour necessite de service, perçoit la difference des salaires de base du poste de travail initial et celui d'affectation ainsi que les primes et indemnites liees au nouveau poste de travailleur concerne reintegre si les conditions justifiant son affectation de son poste initial ou un poste de remuneration equivalente ,ont cesse d'exister.

05) : les primes et indemnites sont suspendues ou supprimees par l'employeur, lorsque les conditions justifiant leur attribution cessent d'etre reunies.

06) : lorsque les aptitudes d'un travailleur sont reduites du fait d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle, le salaire a percevoir est celui du nouveau poste d'affectation qui est determinee par le medecin de travail.

07) : lorsque les aptitudes d'un travailleur sont reduites de faits autres que suscitees le salaire a percevoir sera celui du nouveau poste d'affectation determine par l'employeur.

08) : l'employeur durant la periode hivernale peut recourir pour l'ensemble du collectif du lieu de travail a la reduction des horaires de travail si les raisons economiques et /ou financieres ou la nature de l'activite du lieu de travail le justifient.

art 102 : indemnite d'experience professionnelle.

01) : l'indemnite d'experience professionnelle est versee a raison de :

- ▶ un (01) % par annee de travail accomplie dans l'entreprise
- ▶ un demi (0,5) % par annee de travail accomplie hors de l'entreprise.

02) : sont egalement prises en compte dans le calcul de l'anciennete les periodes :

- ▶ d'absence pour maladie, accidents du travail, maladies professionnelles, maternite.
- ▶ d'absences speciales payees ou autorisees par l'employeur, autre le conge sans solde.
- ▶ passees au service national, de maintien ou rappel, sous les drapeaux ou dans le cadre de la mobilisation generale.
- ▶ continues d'une duree inferieure a un (01) mois, au titre de greve legale.
- ▶ de chomage technique.

art 103 : merite personnel.

01) : le passage d'un echelon a un autre dans la meme categorie se fait par :

- ▲ l'avancement au choix, selon merite personnel de l'agent, sur appreciation de la hierarchie dans la limite de 5% de l'effectif chaque semestre.
- ▲ l'avancement annuel selon le merite des agents sur appreciation de la hierarchie.
- ▲ l'avancement d'office a l'atteinte de trois (03) annees d'anciennete.

02) : la valeur de l'echelon de merite est a calculer sur le salaire de base.

03) : il est tenu compte lors de l'attribution de l'échelon de mérite de : la discipline, la formation, la note de mérite, l'esprit d'équipe, la manière de service, et ce durant la carrière professionnelle du travailleur.

04) : l'attribution de l'échelon pour mérite personnel est conditionnée par l'atteinte d'un résultat net positif de l'exercice considéré du lieu de travail auquel est rattaché le travailleur.

05) : le travailleur ne peut bénéficier de plus de huit (08) échelons de mérite durant sa carrière professionnelle.

art 104 : remboursement des frais engagés en mission.

01) : le travailleur en mission commandée bénéficie de l'indemnité compensatrice des frais engagés lorsqu'il se trouve éloigné de sa résidence ou lieu de travail habituel de plus de cinquante (50) kilomètres :

▲ pour sa restauration au-delà de 14h00 et au-delà de 21h00.

▲ pour son hébergement au-delà de minuit et avant 05h00.

02) : le montant des indemnités compensatrices des frais de mission est fixé en annexe **ii**

03) : en cas de mission commandée, supérieure à un mois et inférieure à six (06) mois l'indemnité de remplacement est fixée selon le barème joint en annexe **ii**.

04) : dans le cas où le travailleur en déplacement ou en mission, utilise les structures de restauration, et /ou d'hébergement de l'entreprise ou de l'entreprise d'accueil, les indemnités compensatrices sont ramenées à 25 % des montants fixés aux art. **061** et art. **062**. selon le cas de la présente convention.

05) : le travailleur est tenu d'utiliser les moyens de transport les plus économiques pour effectuer ses missions et les frais engagés sont remboursés sur présentation des justificatifs. l'utilisateur de taxi et non individuel, sauf accord de l'employeur et le remboursement des frais d'utilisation de taxi est soumis à une déclaration du travailleur.

06) : durant les missions, le travailleur concerné ne peut prétendre au paiement des heures supplémentaires.

07) : le travailleur peut recevoir avant son départ en mission une avance sur frais de mission de 80% du montant global des frais estimés pour la durée prévue pour la mission. cette avance est déduite du montant du décompte définitif des indemnités compensatrices des frais de mission, à établir dès la fin de la mission par le travailleur.

08) : sur demande de l'employeur, le travailleur utilise son véhicule conventionné, pour mission commandée, dans un rayon dépassant les 50 kms, il bénéficie à ce titre de (05) cinq dinars par kilomètre parcouru.

art 105 : indemnité de transport.

01) : le travailleur résidant dans un axe non desservi par les moyens de transport de l'employeur et qui engage des frais, pour se rendre à son lieu de travail, bénéficie de la remise à l'employeur des pièces justificatives exigées par celui-ci, d'une indemnité mensuelle de transport, servie au prorata des journées travaillées. cette indemnité est fixée dans le barème joint en annexe **iii** de la présente convention.

art 106 : prime d'utilisation de vehicule personnel.

01) : les travailleurs du groupes **ii** et **iii**, qui utilisent sur demande de l'employeur , leur vehicule conventionne de façon habituelle et / ou permanente dans le cadre du service beneficent d'une prime d'utilisation de vehicule.

personnel (p.u.v.p) fixee comme suit :

▲ groupe ii :.....2000,00 da.

▲ groupe iii :.....4000,00 da

02) : tout poste de travail pouvant ouvrir droit a l'indemnité d'utilisation de vehicule personnel est laisse a l'appréciation de l'employeur en fonction des besoins du service.

03) : l'indemnité d'utilisation de vehicule personnel est attribuee au prorata du nombre de journees effectivement travaillees.

04) : les modalites d'attribution de l'indemnité d'utilisation de véhicule personnel et de l'utilisation du vehicule sont arretees par l'employeur par voie de convention specifique et en vue des copies certifiees conformes a l'original de la carte grise de l'assurance et du permis de conduire.

05) : la liste des postes de travail, ouvrant droit a la prime d'utilisation de vehicule personnel, peut etre etendue aux postes d'acheteur - demarcheur, agent de maitrise du service approvisionnements.

art 107: indemnité de panier.

01) : une indemnité de panier est versée aux travailleurs lorsque la duree de la pause ne lui permet pas la prise du repas en son domicile.

02) : le montant de l'indemnité de panier est fixee a

03) : pendant la periode du ramadhan seuls les agents postes ne pouvant prendre leur repas a leur domicile et pour lesquels le lieu de travail n'assure pas le service du repas a l'heure de la rupture du jeune ou a l'heure de l'imsak, beneficie de l'indemnité de panier.

art 108 : indemnité de service permanent.

01) : si l'employeur juge que les taches de certains postes de chauffeurs (toutes categories), convoyeurs et acheteurs, necessitent le recours permanent et regulier a l'execution d'un temps de travail en dehors des heures normales de travail, il se reserve le droit d'attribuer une indemnité de service permanent.

02) : l'indemnité de service permanent n'est pas cumulable avec les heures supplementaires.

03) : le taux de l'indemnité de service permanent est egal a 20% du salaire.

art 109 : indemnité de travail poste.

01) : l'indemnité de travail poste est destinee a compenser les contraintes liees aux horaires de travail, au travail durant les jours de repos legaux, au travail de nuit et au recouvrement du temps prevu pour la passation de consignes lors de la releve.

02) : le travail poste impose l'attribution d'une indemnité dont le taux ne peut excéder 25% du salaire de base arrêté selon le barème joint en annex **iii** de la présente convention.

03) : la liste des postes de travail , comportant des périodes d'activité creuses, mise en vigueur est jointe en annex **iii**.

04) : les travailleurs non soumis à l'alternance sont exclus du bénéfice de l'indemnité de travail poste.

05) : l'indemnité de travail poste est non cumulable avec l'indemnité de service permanent.

art 110 : indemnité de nuisance.

01) : l'indemnité de nuisance est versée au travailleur pour couvrir les conditions de travail présentant des inconvénients de nuisances conjoncturelles.

02) : la liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance, figure dans l'annexe **iv** de la présente convention.

03) : l'indemnité de nuisance cesse d'être attribuée lorsque les conditions, pour lesquelles elle a été attribuée cessent d'exister. les montants de l'indemnité de nuisance à verser figurent dans l'annexe **iv** de la présente convention.

art 111 : indemnité de remplacement de poste.

01) : l'occupation d'un poste de travail à titre de remplacement intervient pour les remplacements temporaires dus aux absences, congés, vacances de poste et / ou pour les postes de responsabilité qui, de par leur importance, ne peuvent rester vacants.

02) : l'interim est confié, par décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination, à un travailleur dont le profil se rapproche le plus des exigences requises de même rang ou de rang inférieur immédiat et dont la manière de servir est jugée satisfaisante.

03) : la durée de l'interim ne peut excéder une année (01), à l'issue de laquelle, le travailleur concerné sera réversé dans son poste d'origine, ou affecté à un autre poste de travail de rémunération équivalente.

04) : pendant la période d'interim, le travailleur conserve le grade de son poste d'origine.

il bénéficie cependant, si le grade du nouveau poste est supérieur à celui du poste d'affectation d'une indemnité de remplacement, représentant la différence entre le salaire de base du poste d'affectation, ainsi que les primes et indemnités liées au nouveau poste.

05) : le bénéfice de l'indemnité de remplacement prend effet, à compter du premier jour du premier mois de l'occupation du poste de travail, mais n'est applicable que le mois suivant.

art 112 : indemnité d'interim.

01) : lorsque le recours au recrutement externe et le niveau des candidatures internes ne permettent pas de pourvoir un poste de travail jugé indispensable, le travailleur dont le profil se rapproche le plus des exigences requises, peut être appelé à l'occuper provisoirement par une décision administrative.

02) : le travailleur conserve le grade découlant de son dernier poste de travail, tout en bénéficiant d'une indemnité d'interim, représentant la différence entre le salaire de base de son

poste d'origine et celui du poste d'affectation ainsi que des primes et indemnités liées au nouveau poste de travail, à compter de son premier jour d'affectation.

03) : durant l'occupation provisoire, le travailleur est soumis à une période d'essai, qui ne peut excéder les durées prévues à l'art. **006** de la présente convention.

les périodes de conge ou de maladie ne sont pas prises en compte dans le calcul de la période d'essai.

à l'issue de la période d'essai et après évaluation de ses qualifications et capacités professionnelles par ses supérieurs hiérarchiques, le travailleur est soit confirmé soit réaffecté dans son poste d'origine ou un poste de travail équivalent.

art 113 : la prime de rendement individuel et collectif.

01) : la prime de rendement individuel et la prime de rendement collectif rémunèrent l'amélioration de la productivité dans le travail.

02) : le montant de la prime de rendement est en fonction de nombre de journées effectivement travaillées pendant le mois considéré.

03) : les critères de la fiche de notation de la prime de rendement individuel et procédures de notation sont reconduits. la notation de chaque critère est définie dans l'annex **i** de la présente convention.

04) : la prime de rendement individuel est fixée à dix pour cent (10%) maximum du salaire de base.

05) : la prime de rendement individuel est supprimée dans les cas suivants :

- ▲ lorsque le taux moyen de réalisation de la production du lieu de travail est de moins de 85%
- ▲ lorsque le taux de réalisation du chiffre d'affaires du lieu de travail de distribution est de moins de 85%

6) : la prime de rendement individuel du personnel relevant du siège de l'entreprise est attribuée sur la base du taux moyen des réalisations des objectifs des lieux de travail de l'entreprise tels que fixés dans l'article suscite.

07) le taux de la prime de rendement collectif est fixé à 30% maximum du salaire de base. trente pour cent maximal de la prime de rendement collectif est attribuée, lorsqu'il y a atteinte des objectifs prévus par les résultats financiers d'exploitation tcr.

08) : le taux de la prime de rendement collectif est attribué selon le barème défini dans l'annexe **iv** de la présente convention.

09) : le taux unique de la prime de rendement collectif est attribué à tout le personnel du lieu de travail sur la base de son propre résultat d'exploitation.

10) : la prime de rendement collectif est calculée trimestriellement et son versement se fera le mois qui suit chaque trimestre, exception faite pour le dernier trimestre de l'exercice, où le versement aura lieu le quatrième mois de l'exercice suivant.

art 114 : indemnité de fils de chahid.

beneficie de l'indemnité de fils de chahid tout travailleur dument reconnu comme par la reglementation en vigueur.

l'indemnité de fils de chahid est fixee a huit cent cinquante dinars (850.00 da) mensuels.

art 115 : prime de caisse.

une prime de caisse mensuelle d'un montant de deux milles (2000.00da) est attribuee aux agents manipulant la regie des fonds en especes, et ce par decision de l'employeur.

art 116 : prime d'astreinte.

une prime d'astreinte mensuelle d'un taux ne depassant pas 20% est attribuee aux agents qui sont appeles a faire un travail supplementaire en prime n'est pas cumulable avec l'i.t.p, pour les groupes **i** et **ii** et avec celles de responsabilite pour le groupe **iii**.

art 117 : indemnité de la femme au foyer.

elle est fixee a 1000,00da mille dinars) par mois, sous presentation de pieces justificatives.

art 118 : indemnité de responsabilite

art 119 : indemnité de risque

art 120 : indemnité sujet speciale

art 121 : indemnité d'assistance

art 121 : indemnité de telephone

art 122 : prime d'encouragement

art 123 : prime de bilan

chapitre 19

accord collectif des aides sociales

article 124 : le present accord collectif pour objectif de traiter les conditions d'aides sociales pour l'ensemble des categories socio –professionnelle de l'entreprise y compris les cadres dirigeants.

article 125 :le champ d'application s'etend a l'ensemble du personnel de l'emm lors des evenements cites au chapitre 01.

article 126 :les evenements et les montantes sont decrits et traites cas par cas.

article 127 :l'employe perçoit pour son mariage une aide de 10.000 da.

article 128 :en cas de naissance, l'aide attribuee est de 5.000 da.

article 129 :le montant d'aide de la circoncision de l'enfant de l'employe est de 5.000 da.

article 130 : lors du mariage du fils ou de la fille de l'employe, une aide sociale lui est attribuee dont le montant est de l'ordre de 5.000 da.

article 131 : exception : a l'occasion de la fete de l'aid el kebir une aide de 5.000 da jusqu'a 10.000 da sera attribuee a l'ensemble des salaries.

article 132 : il est prevu une aide sociale particuliere une fois dans la vie, aux travailleurs pelerins.

le montant sera de :

- 40.000 da pour omra
- 60.000 da pour hadja

article 133 :le montant d'aide de la rentree scolaire est de 3.000 da.

article 134 : retraite

les travailleurs partant en retraite beneficieront d'une aide de 20.000 da.

article 135 : d'intervention

dans le cas d'intervention chirurgicale, d'evenement (seisme inondation etc. ... accident ou autre), le montant attribue serait determine selon le cas.

article 136 :

en cas de deces de

- 1)- l'employe : 20.000 da
- 2)- les parents : 10.000 da
- 3)- conjoints, enfants, grands parents 5.000 da

article 137 : mode d'attribution

l'aide sociale sera distribuee suivant une piece justificative au niveau du service comptabilite finance.

sauf les accidents exceptionnels dont le montant sera determine suivant un pv circonstancie.

article 138 :la date d'application du present contrat, est a partir du 1^{er} janvier 2006.

Article 139 : toute modification est autorisee suivant les circonstances est fera l'objet d'un avenant.

article 140 :en cas de difficulte financiere, le present accord sera gele temporairement jusqu'a retablissement de la situation financiere.

Membres des œuvre sociales

le directeur general

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1	9
LECTURE DES DIFFERENTES APPROCHES DE LA NEGOCIATION	9
INTRODUCTION :	10
SECTION I	11
LECTURE DE DIFFERENTES APPROCHES DE LA NEGOCIATION	11
1. DEFINITION DES RELATIONS SOCIALES ET FRUSTRATION	12
1.1. INTERET, CONVICTION ET VALEURS EN RELATION SOCIALES :	12
1.1.1. <i>Cadre opérationnel</i> :	13
1.1.2. <i>Cadre fonctionnel</i> :	13
1.1.3. <i>Cadre personnel</i> :	13
1.2. AUTORITE ET RELATION SOCIALES :	14
1.3. INCERTITUDE, ET RELATION SOCIALE	14
1.4. CONSEQUENCES DE LA FRUSTRATION :	15
2. GESTION ET RELATIONS SOCIALES :	15
2.1. METHODE DE GESTION DES RELATIONS SOCIALES :	16
2.2. LES CARACTERES FLEXIBLES ET REGLABLES DES METHODES :	17
2.1.1. IMPREVISIBILITE :	17
2.2.2. <i>Gestion flexibles et réglables</i> :	17
3. RESUME DE L'APPROCHE DE CROZIER ET FRIEDBERG (1977) :	21
4. LE REGULATEUR D'UN SYSTEME DE RELATIONS SOCIALES :	22
4.1. LE ROLE DE L'ETAT :	24
4.1.1 : <i>Stratégie</i> :	24
4.1.2 : <i>Animateur</i> :	24
4.2. ROLE ET MISSIONS DU DELEGUE DU PERSONNEL.	24
4.2.1. <i>Régulation de contrôle</i> :	24
4.2.2. <i>Régulation autonome</i> :	25
SECTION II	26
LES SOURCES DE CONFLITS DANS L'ENTREPRISE	26
1. NOTION DE CONFLIT :	27
1.2. LA NAISSANCE DE CONFLIT :	27
1.2.1. <i>Terminologie</i> :	27
1.2.2. <i>Concept</i> :	27
1.2.3. <i>Conflit et compétition</i> :	27
1.2.4. <i>Conflit et coopération</i> :	27
2. DEFINITION DE J.D REYNAUD :	28
2.1. LE CONFLIT D'OBJECTIF :	28
2.2. <i>Le conflit cognitif</i> :	28
2.3. <i>Le conflit affectif</i> :	28
3. L'EXISTENCE D'UN CONFLIT :	28
3.1. LE CONFLIT DANS L'ENTREPRISE :	29
3.2. LE CONFLIT DU TRAVAIL :	29
3.2.1. <i>L'influence positive du conflit</i> :	29
3.2.2. <i>L'influence négative du conflit</i> :	30
4. LE TERRAIN DU CONFLIT :	30

4.1. L'HOMME DANS SA BULLE :	30
4.2. LE LIEU :	30
4.3. LE CHAMP DU CONFLIT :	31
4.3.1. L'analyse statique : De Kurt Lewin (1890 – 1947) :	31
4.3.2. L'analyse statique de Kemeth E. Boulding :	33
4.3.3. L'analyse dynamique :	34
5. LES FORMES DU CONFLIT :	35
5.1. SELON LES CONTRAIRES :	35
5.1.1. Les conflits individuels :	35
5.1.2. Les conflits à égal et conflit amont aval :	35
5.1.3. Les conflits idéologiquement neutres :	35
5.1.4. Les conflits spontanés et les conflits volontaires :	35
5.1.5. Les conflits constructeurs et conflits destructeurs :	35
5.1.6. Les conflits d'être et les conflits d'avoir :	36
5.2. CONFLITS LATENTS ET OUVERTS :	36
5.2.1. Barrières internes :	36
5.2.2. Barrière externe :	36
5.3. CONFLITS ET PSEUDO-CONFLITS :	37
5.3.1. Conflits extrinsèques et émotionnels :	37
5.3.2. Conflit d'intérêts et d'opinions :	37
5.3.3. Conflit de rôle :	37
5.3.4. Conflits « réalistes » et « non réalistes » :	38
5.3.5. Conflits compétitifs :	38
5.3.6. Les conflits intra psychiques :	38
Se situent :	38
5.3.7. Conflit intra personnel :	38
5.3.8. Le conflit interpersonnel :	39
5.3.9. Le conflit intra-groupe :	39
5.3.10. Le conflit inter-groupe :	39
5.3.11. Le conflit inter-organisationnel :	39
6.1. LES CONDITIONS OBJECTIVES DU CONFLIT :	41
6.2. LES CONDITIONS SUBJECTIVES DU CONFLIT :	41
6.2.1. Le conflit naît du moment où il y a un malentendu non résolu :	41
6.2.2. Il y a conflit lorsque les acteurs :	41
6.2.3. Le conflit peut prendre une forme de manifestation :	42
6.3. SOURCES DE CONFLIT ORGANISATIONNEL :	42
6.3.1. Approche des économistes classiques :	42
6.3.2. Source selon les conditions sociales de l'organisation :	43
6.3.3. Les facteurs personnels :	43
6.3.4. Langage et communication dans le conflit :	44
6.4. SOURCE DE CONFLIT SELON DES PROBLEMES DE DECISIONS :	44
7. LA GESTION DES CONFLITS :	45
7.1. POUR LES TRADITIONALISTES :	46
7.2. LA CONCEPTION BEHAVIORISTE (1950-1970) :	46
7.3. LA CONCEPTION INTERACTIONNISTE :	46
7.4. L'APPROCHE « RELATION HUMAINES » :	47
7.5. L'APPROCHE PLURALISTE :	47
8.1. CONCERNANT LES POLITIQUES DU PERSONNEL :	48
8.2. LA FORMATION DES MANAGERS :	48
9. RESOLUTION DU CONFLIT :	48
9.1. POSER LE PROBLEME :	48
9.2. ANALYSER LE CONFLIT :	48
9.3. LES METHODES STRUCTURELLES DE RESOLUTION DES CONFLITS :	49
9.4. LES TECHNIQUES DE STIMULATION DE CONFLITS :	50

9.4.1. La stimulation en agissant sur les facteurs humains :.....	50
9.4.2. La stimulation en agissant sur les facteurs structurels :.....	50
9.4.3. La surcharge d'informations :	51
9.4.4. La diffusion d'information ambiguë.....	51
CONCLUSION :	51
CHAPITRE II :	52
LES NEGOCIATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE	52
INTRODUCTION :	53
SECTION I	54
LES TYPOLOGIES DE NEGOCIATION	54
1. PSEUDO – NEGOCIATION :	55
2. LIMITES DE NEGOCIATION :	55
2.1. LA DEMARCATION :	55
2.2. LA SEPARATION ET LA RESOLUTION DU PROBLEME.....	56
2.3. DEBAT ET NEGOCIATIONS :	56
3. LES CONDITIONS D'UNE SITUATION DE NEGOCIATION :	56
3.1. LIMITE ETRE AU MOINS DEUX :	56
3.2. SITUATION DE CONVERGENCES	57
3.3. VOULOIR UN ACCORD :	57
4. PARAMETRES DE LA NEGOCIATION :	58
5. DEFINITION DE LA NEGOCIATION :	59
5.1. SELON CHRISTOPHE DUPONT	60
5.2. SELON PATRICK AUDEBERT LASROCHAS :	60
5.3. LA NEGOCIATION COMME MODE DE TRAITEMENT DES CONFLITS :	60
5.4. NEGOCIATION COMME SYSTEME DE PRISE DE DECISION :	61
5.5. NEGOCIATION ET COMMUNICATION :	61
6. PERCEPTION D'UNE SITUATION	61
6.1. PREMIERE ETAPE : LE DIAGNOSTIC	61
6.1.1. <i>Objet</i> :	62
6.1.2. <i>Contexte</i> :	63
6.1.3. <i>Les enjeux dans la négociation sociale</i>	64
6.1.4. <i>Les asymétries du pouvoir</i>	65
6.1.5. <i>Le négociateur</i> :	65
SECTION II	67
LES DIFFERENTES STRATEGIES DE NEGOCIATIONS.....	67
1.1. STRATEGIE AVANT OU LA PREPARATION DE NEGOCIATION :	68
1.2. STRATEGIES « PENDANT » ET TACTIQUES :	68
1.3. LES STRATEGIES APRES ET L'EXPLOITATION DE LA NEGOCIATION :	69
2. LES STRATEGIES DE NEGOCIATION.	69
2.1. PERTINENCE DE LA STRATEGIE DANS UNE NEGOCIATION :	69
2.2. LES CHOIX STRATEGIQUES MAJEURS LA NEGOCIATION :	70
2.2.1. <i>Choisir</i> :	70
2.2.2. <i>Scénarios</i> :	70
2.2.3. <i>Temps</i> :	71
2.3. STRATEGIES INTEGRATIVES :	71
2.3.1. <i>L'adaptation</i> :	71
2.3.2. <i>Les priorités et les positions</i> :	71

3. LES TECHNIQUES DE LA NEGOCIATION :	72
3.1. TECHNIQUES LIEES AU MANIEMENT DE L'OBJET :	72
3.2. LES TECHNIQUES MAJEURES :	73
3.2.1. <i>La technique point par point :</i>	73
3.2.2. <i>La technique du donnant/ donnant ou « paquet »</i>	73
3.2.3. <i>La technique de l'élargissement :</i>	73
3.2.4. <i>La technique du faux pivot :</i>	73
3.3. LES TECHNIQUES MINEURES :	74
3.3.1. <i>La globalisation :</i>	74
3.3.2. <i>Le bilan :</i>	74
3.3.3. <i>Les quatre marches :</i>	75
3.4. LES TECHNIQUES SPECIFIQUES :	75
3.4.1. <i>Les petits pas :</i>	75
3.4.2. <i>L'encerclement :</i>	75
4. LES TACTIQUES ET TECHNIQUE NEGOCIATIONS.	77
4.1. TYPOLOGIE DE C. DUPONT :	78
4.2. TYPOLOGIE DE GOGUELIN :	80
4.3. TYPOLOGIE DE H. TOUZARD	81
4.4. TYPOLOGIE DE P. AUDEBERT LAS ROCHAS.	82
SECTION III	85
LES THEORIES DE LA NEGOCIATION	85
1. LE FOND THEORIQUE DISPONIBLE :	86
1.1. LE DEVELOPPEMENT DES COURANTS DE PENSEES THEORIQUES SUR LA NEGOCIATION TYPOLOGIE DES PRINCIPALES TENDANCES OU « ECOLES ».	86
1.1.1. <i>Description historique :</i>	86
1.1.2. <i>Celle de l'analyse en termes de structure</i>	86
1.1.3. <i>La théorie des jeux :</i>	86
1.1.4. <i>Les comportements efficaces :</i>	86
1.1.5. <i>Celle de l'école des processus :</i>	87
1.1.6. <i>Ecole d'expérimentation des rôles simulation ou laboratoire :</i>	87
1.1.7. <i>Guy – olivier Faure (2000) :</i>	87
2. RECHERCHE UN ARRANGEMENT :	88
2.1. SAVOIR NEGOCIER POUR SAVOIR COOPERER :	89
2.2. LE NEGOCIATEUR HABILE :	89
3. LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL	90
3.1. GENERALITES	90
3.2. LES DIFFERENTES CATEGORIES DE CONVENTION COLLECTIVES.	90
3.3. CONDITION D'AFFICHAGE DE LA CONVENTION COLLECTIVE	91
3.4. L'ETABLISSEMENT DES CONVENTIONS COLLECTIVES	91
CONCLUSION :	92
CHAPITRE III	93
LES NEGOCIATIONS SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE	93
INTRODUCTION :	94
1. LA NEGOCIATION COLLECTIVE	96
2. CONFLITS INDIVIDUELS ET CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL	96
2.1. LE CONFLIT INDIVIDUEL DE TRAVAIL	96
2.2. LE CONFLIT COLLECTIF DE TRAVAIL	97
3. CONFLITS JURIDIQUES ET CONFLITS ECONOMIQUES	97

3.1. CONFLIT JURIDIQUE :	97
3.1.1. La grève :	97
3.1.2. Les différents types de grève :	97
3.1.3. Les différentes formes de grève :	98
4. LES CONFLITS DE TRAVAIL EN ALGERIE	99
4.1. QUELQUES POINTS DE REPERE :	99
4.2. FREQUENCES DES GREVES EN ALGERIE :	99
4.3. LES ANNEES 1988-1989 :	101
4.3.1. Les principales revendications :	102
4.2. LES RELATIONS SOCIALES ET LA GESTION SOCIALISTE DES ENTREPRISES :	102
4.2.1. La prise en charge d'un conflit individuel :	102
4.2.2. Trois situations peuvent alors se présenter :	103
4.2.3. La technique judiciaire :	104
4.2.4. La conciliation obligatoire comme étape dans le règlement des conflits collectifs de travail :	104
4.3. L'ARBITRAGE :	105
4.4. LA GESTION D'UNE GREVE :	105
4.5. LA NEGOCIATION OBLIGATOIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE :	106
4.5.1. L'intervention des pouvoirs publics :	106
4.5.2. L'inspection du travail :	106
B/ METHODES ET MOYENS D'ACTION	108
SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	110
ÉTUDE DE CAS ENTREPRISE DES EAUX MINERALES MANSOURAH	110
1. LE CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS	111
2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES EAUX MINERALES MANSOURAH	111
ORGANIGRAMME	112
3. LES SOURCES DE L'INFORMATION	113
4. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	113
4.1. LA DETREMINATION DE L'ÉCHANTILLON :	113
4.2. L'ÉCHELLE DE LIKERT :	113
4.3. OBJECTIF PRINCIPAL DE CETTE ENQUETE :	113
4.4. LE CHOIX DU MODEL SMART PLS-SEM.	114
4.3. LE MODELE SMART PLS-SEM :	114
5. RESULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHESES	114
5.1. ASSESSMENT OF MEASUREMENTS MODEL	115
5.1.1. Convergent validity :	115
5.1.2. Analyse d'item individual reliability	116
5.1.3. Resultat de measurement model- convergent validity :	116
5.1.4. Cronbach's alpha	117
5.1.6. Composite reliability	117
5.1.7. Average variance extracted	117
2.2. DISCRIMINAT VALIDITY :	119
2.2.1. Cross loading :	119
2.2.2. Variable correlation-root square of ave :	120
2. ASSESSEMENT OF STRUCTURAL MODEL	122
2.1. HYPOTHESIS TESTING-PATH COEFFICIENTS	122
2.2 COEFFICIENT DE DETERMINATION R ²	124
CONCLUSION	126
CONCLUSION GENERALE	127

BIBLIOGRAPHIE	130
LISTES DES ABREVIATIONS	134
LISTE DES FIGURES	135
LISTE DES TABLEAUX	136
LES ANNEXES :	13743
Table des matieres	182

ملخص

تأخذ المفاوضات الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مكانة مميزة في مجال تسيير الموارد البشرية، وذلك لحل النزاعات الفردية والجماعية في العمل التي تؤثر على الإنتاج وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

لهذا وجب إيجاد حل يرضي أطراف النزاع الى وهم العمال من جهة ومسري المؤسسة من جهة أخرى لهذا وجب الدخول في مفاوضات اجتماعية لتنظيم شروط العمل، مع اقتراح اليات مشتركة لصنع القرار في ظل التسيير الحديث للمؤسسات الاقتصادية كاعتماد الاتصال الذي يكال بعقد اتفاق يرضي الأطراف المتنازعة في العمل الى وهو الاتفاقيات الجماعية.

من بين المؤسسات الناجحة في مجال المفاوضات الاجتماعية، مؤسسة منصوره للمياه المعدنية التي ابرمت اتفاقيات جماعية مع ممثلي العمال على ضوء التشريعات الوطنية المعمول بها، اين حاولنا دراسة تأثير المفاوضات على تسيير المؤسسة

الكلمات المفتاحية: المنازعات، المفاوضات الاجتماعية، الاتصال، التعويضات

Résumé

La négociation sociale dans l'entreprise économique a pris une place importante dans la gestion des ressources humaines, afin de résoudre les conflits individuels et collectifs dans le travail qui ont un effet néfaste sur la réalisation des objectifs de l'entreprise économique.

Et pour trouver la solution entre les protagonistes (employés et employeurs), il a fallu choisir la négociation sociale pour améliorer les conditions de travail, de mettre en place des mécanismes de prise de decision dans la gestion des entreprises économiques, en utilisant la communication, et conclure des conventions collectives.

Parmi ses entreprises qui ont réussis dans le domaine de la négociation sociale, l'entreprise les Eaux Minérales De Mansourah, qui a réussi a conclure des conventions collectives avec les représentants des travailleurs selon les législations mise ne vigueur, ou nous avons essayé d'étudier l'effet des négociations sociales sur la gestion de l'entreprise.

Mots clés : conflits, négociation sociale, communication, rémunération.

Abstract

The social negotiation takes an important place in the management of human resources, to resolve the individual and collective conflicts, in the work which will have an effect on achieving the objective in the economic enterprises.

To find the solution between the protagonists (employees, employers), it was necessary to choose social negotiation, to organize working conditions, and proposal the decision making mechanism in the management by using communication for make a deal, it's a collective agreement.

Among the compagnie who has succesful in the social negotiation, the entreprise Les Eaux Minerales of Mansourah, wich has concluded collective agreement with employees represantants according to legislation, for that we have tried to study the effect negotiation social about the management of this entreprise

Keywords : conflict, social negotiation, communication.